

Ariel Sociedad Económica

Asesor
SALVADOR GINER

George
Ritzer

**La
McDonalización
de la
sociedad**

Un análisis
de la racionalización
en la vida cotidiana

Editorial Ariel, S.A.
Barcelona

Diseño cubierta: Nacho Soriano

Título original:
The McDonaldization of Society

Traducción de
IGNACIO HIERRO y RICARD HIERRO

1.ª edición: enero 1996

© 1993: Pine Forge Press

Derechos exclusivos de edición en castellano
reservados para todo el mundo
y propiedad de la traducción:
© 1996: Editorial Ariel, S. A.
Córcega, 270 - 08008 Barcelona

ISBN: 84-344-1414-7

Depósito legal: B. 31 - 1996

Impreso en España

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño
de la cubierta, puede ser reproducida, almacenada o transmitida
en manera alguna ni por ningún medio, ya sea eléctrico,
químico, mecánico, óptico, de grabación o de fotocopia,
sin permiso previo del editor.

cultura Libre

*A Alan Ritzer,
que me ayudó a abrir los ojos a la «mcdonalización»,
y a Paul O'Connell,
cuya gentileza y agudeza estilo Bernard Shaw
sirvieron de fuentes de inspiración de esta obra.*

PREFACIO

He dedicado muchos años a pensar en el proceso de racionalización; y también durante mucho tiempo se ha considerado que la burocracia representaba la forma definitiva de la racionalización. No obstante, y de manera gradual, he comenzado a vislumbrar la aparición de un fenómeno nuevo en el horizonte, algo que estaba destinado a sustituir a la estructura burocrática como modelo de organización. Y ese fenómeno resultó ser el restaurante de comida rápida, sobre todo el McDonald's, que no sólo ha revolucionado las actividades relacionadas con la gastronomía, sino también la sociedad norteamericana en general y, finalmente, la sociedad mundial.

Como buen neoyorquino llegué tarde a McDonald's porque, durante mi adolescencia (década de 1950), la comida rápida no había invadido todavía las grandes ciudades. Puedo recordar perfectamente la primera vez que vi un McDonald's. Ocurrió viajando en automóvil hacia Massachusetts, en 1958, y, por alguna razón, dejó una marca indeleble en mi memoria. Cuando contemplo este hecho de manera retrospectiva creo que me di cuenta, al menos de forma subliminal, que aquellos arcos dorados significaban algo nuevo e importante.

Una década más tarde, y convertido ya en sociólogo profesional, estaba viviendo en Nueva Orleans, cuando recibí la visita de mi hermano Alan, un neoyorquino de toda la vida. Fuimos a un McDonald's, lo que fue su primera toma de contacto con un restaurante de comida rápida, y quedó también sorprendido por la importancia de este fenómeno y por los problemas que planteaba a la sociedad.

A lo largo de la década de 1970 fui delimitando mi campo de investigación así como su enfoque, fuertemente influido por la obra del teórico social alemán Max Weber y por sus puntos de vista sobre el proceso de racionalización. Weber era quien había considerado la burocracia como ejemplo paradigmático de racionalización. Aunque este autor reconocía las ventajas que entrañaba la racionalización, es-

taba más preocupado por los peligros que suponía, especialmente por lo que llegó a denominar la «jaula de hierro»; había advertido que esos sistemas racionalizados eran inhumanos y deshumanizadores. Temía la posibilidad (incluso tenía la casi total seguridad) de que un creciente número de sectores de la sociedad serían racionalizados; creía que, al final, la sociedad se convertiría en una auténtica trama de sistemas racionalizados, y, una vez que los sistemas racionalizados llegaran a proliferar hasta ese punto, nos enfrentaríamos a una auténtica «jaula de hierro» de racionalización, y ya no habría ni escapatoria ni alternativa alguna.

Al principio de la década de 1980 comencé a relacionar la teoría de Weber sobre la racionalización con mi interés, y preocupación, por el incremento del número de restaurantes de comida rápida. En esa época, McDonald's se había hecho cada vez más omnipresente, y sus hijos clónicos en el negocio de la comida rápida (al igual que en otros numerosos asuntos) se iban extendiendo por toda la sociedad. Esta situación me dejó sorprendido y alarmado y, en 1983, escribí un ensayo titulado «La mcdonalización de la sociedad».

Acabado éste, me dediqué a otras cosas, incluidas nuevas aplicaciones de la teoría weberiana. En 1990 pronuncié una conferencia en la cual mencioné la mcdonalización en el contexto de un examen mucho más amplio de las aplicaciones de la teoría weberiana en el mundo moderno. Creí que la parte más interesante de esta charla era la explicación del crecimiento de la industria japonesa y de la decadencia de la norteamericana desde el punto de vista de la teoría de la racionalización. Sin embargo, cuando se llegó al coloquio, el público asistente sólo deseaba hablar de la mcdonalización. No había duda de que era una idea con la que los presentes se encontraban a gusto. A lo largo de los años he ido advirtiendo reacciones similares de los estudiantes allá donde se me ocurriera hablar sobre la mcdonalización. De hecho, el interés por este fenómeno, y por los problemas que generaba, iba aumentando por momentos, a medida que se convertía en cada vez más omnipresente.

Me pareció entonces evidente que había llegado el momento de escribir un libro sobre el tema. En la década que había pasado desde la redacción de aquel primer ensayo, los restaurantes de comida rápida habían proliferado hasta tal punto que se les encontraba virtualmente por todas partes. Aparecieron otros numerosos negocios siguiendo la línea desarrollada por McDonald's. Casi todos los ámbitos sociales (por ejemplo, la educación, los deportes, la política y la religión) fueron adaptando los principios de McDonald's a su manera de proceder. Y la mcdonalización se iba extendiendo por todo el mundo: París lle-

no por todas partes de *croissanteries*, un Kentucky Fried Chicken en Pekín, así como un McDonald's en esa misma ciudad y otro en Moscú.

En mayo de 1992, cuando este libro estaba a punto de imprimirse, me encontraba dictando una conferencia en la Academia de Ciencias rusa. Quedé impresionado por los numerosos cambios que se estaban operando en aquella sociedad, pero, de manera particular, por la creciente mcdonalización. Allá, en el corazón de Moscú, se levantaba un McDonald's. Multitud de moscovitas se sentían atraídos hacia allí por diferentes razones, y no era precisamente la menos importante el hecho de que constituya *el* símbolo de la racionalización de Estados Unidos y de su ambiciosa economía de mercado. El sistema racionalizado de los McDonald's se levanta en agudo contraste con las irracionalidades de los restos del comunismo. Son comunes las largas colas y las prolongadas esperas (excesivas para una comida rápida), pero un soleado sábado de mayo la cola llegaba hasta donde alcanzaba la vista. De hecho, y por unos pocos rublos, se les estaba ofreciendo a los quinceañeros conseguir un «Beeg Mek»,¹ en poco más de diez o quince minutos. Los rusos están pasando por una rápida transición hacia la mcdonalización que parece hacerles olvidar sus problemas potenciales.

Este libro es esencialmente un ensayo de crítica social. Los McDonald's presentan numerosas y evidentes ventajas, que serán mencionadas a lo largo de la obra. Sin embargo, ellos y sus numerosos hijos clónicos tienen claros sus objetivos y dedican sumas enormes para dar a conocer al cliente sus elementos más positivos. Este libro pretende ofrecer a la opinión pública un breve balance de los problemas creados (y de los peligros planteados) por la mcdonalización.

Como éste es un ensayo de crítica social, se inscribe en la tradición de las ciencias sociales cuya teoría social se utiliza con el fin de criti-

1. Transcripción fonética aproximada y «americanizada» del *Big Mac*, uno de los artículos más emblemáticos de McDonald's; es un bocadillo en cuyo interior, y formando pisos, hay dos hamburguesas, dos lonchas de queso, así como rodajas de tomate, lechuga, cebolla, pepinillos, etc.

Antes de continuar quisiéramos hacerle una advertencia al lector: el tema y las especiales características del texto nos obligan a conservar numerosos términos en el idioma original, y a introducir ciertos neologismos (por ejemplo, el de «mcdonalización») y perífrasis explicativas. Allí donde nos ha parecido imprescindible para la comprensión del texto hemos añadido notas a pie de página, tratando de que fueran las mínimas posibles para no hacer de la lectura un ejercicio pesado. No obstante, creemos que hemos contado con la ayuda de la creciente mcdonalización de nuestra propia sociedad; conceptos que hace sólo unos pocos años hubieran planteado serios problemas de traducción (y de comprensión), han llegado hoy día a ser tan familiares que, estamos seguros, no supondrán ya dificultad alguna.

Una última consideración. Quizás lo más llamativo (y, a primera vista, incomprensible) de todo el libro sean los títulos de los apartados de cada capítulo; no se desanime el lector, porque los aparentes sin sentidos se comprenderán a medida que se avance en la lectura del capítulo. (*N. de los t.*)

car la sociedad y, a partir de ahí, sentar las bases para su mejora. Esto mismo fue lo que animó a Weber en su trabajo sobre la racionalización y motivó a los grandes teóricos sociales, clásicos y contemporáneos, como Georg Simmel, Émile Durkheim, Karl Marx, C. Wright Mills o Jurgen Habermas.

Me agradaría puntualizar que no tengo ninguna especial animadversión hacia los McDonald's. No son ni mejores ni peores que otros restaurantes de comida rápida ni que otras manifestaciones del proceso de racionalización. He etiquetado el proceso aquí descrito como «mcdonalización» porque McDonald's fue, y es, la más importante manifestación de tal proceso. Además, es un término mucho más atractivo que algunas de las posibles alternativas: «burgerkingización», «seven-elevenización», «fuddruckerización», «H&Rblokización», «kindercareización», «jiffylubeización» o «nutrisistemización».

Como se puede advertir con claridad en la lista precedente, en este libro, al hablar de mcdonalización, nos referimos a un vasto abanico de fenómenos sociales. Algunos de ellos se han visto directamente influidos por los principios que rigen el funcionamiento de los restaurantes de comida rápida, mientras que la influencia es, en otros casos, indirecta. Unos presentan las características básicas de la mcdonalización; otros, solamente una o dos. En cualquier caso, desde mi punto de vista, todos ellos participan de lo que Weber denominó el proceso de racionalización y que aquí, para presentarlo con un ropaje más moderno, he etiquetado con el nombre de mcdonalización.

Los argumentos expuestos, sobre todo las críticas dirigidas contra las irracionalidades de la mcdonalización, probablemente levantarán fuertes polémicas. Mi experiencia es que, por lo general, el público de las conferencias que doy sobre este tema está a favor de la mcdonalización y tiende a defenderla. Las críticas a este fenómeno solían producir acalorados debates al abrirse el turno de intervenciones de los asistentes, y espero que este libro sirva para animar un debate similar, pero con una audiencia mucho más extensa. La aparición de una polémica de esta clase, así como las ideas que de ella se derivarían, no constituye sólo la esencia de la mejor labor docente, sino también de la mejor sociología. Tanto si el lector está de acuerdo con mis conclusiones como si no, habré alcanzado mi objetivo si he conseguido provocarle para que vuelva a tener en cuenta este significativo aspecto de la vida cotidiana.

Este ensayo está escrito pensando en cualquier tipo de lectores y su objetivo es el de ser accesible a un gran número de ellos, aunque se fundamenta en una de las más poderosas teorías sociales, la de la racionalización weberiana. Es también un estudio «empírico», aunque bastante informal. Los «datos» han sido conseguidos a partir de

un amplio abanico de fuentes disponibles, relacionadas con el conjunto de fenómenos sociales que se recogen aquí mediante la etiqueta de la mcdonalización. No obstante, aunque dispone de una base teórica y se apoya en «datos», no ha sido escrito como un árido estudio teórico y empírico; en ningún momento se ha visto constreñido por las exigencias de las monografías académicas. Antes bien, ha sido pensado como un libro que pueda ser leído por un público numeroso y que sirva para informarle de las numerosas novedades que están ocurriendo a su alrededor. Y lo que es aún más importante: está escrito para advertir a los lectores de que el poder de seducción y los atractivos de la mcdonalización no pueden hacernos cerrar los ojos a sus numerosos peligros.

Me gustaría agradecer a Gladys Martínez, Brian Hoffman, JoAnn DeFiore y a Steve Lankenau la incalculable ayuda que prestaron a la elaboración de esta obra en su calidad de investigadores ayudantes. También quisiera dar las gracias a un buen número de alumnos por los valiosos puntos de vista que me han ofrecido a propósito de la mcdonalización de la sociedad. Su generación se encuentra mucho más ligada al proceso de mcdonalización que la mía, y, si continúan las actuales tendencias, sus hijos lo estarán aún mucho más. Entre estos alumnos se encuentran Alyson J. Blewett, Carolyn Eddy, Melissa Fireman, Jennifer Gilbert, Wendy Grachik, Anna Kennedy, Tremelle I. Howard, Paula Hutter, Andrew Paradise, Mark C. Polk, Tim Prewitt, Sean Savio, Jamie Schapiro, Keri Sferra, Caroline Smith, Paul Tewksbury, Constance H. Ward y, por encima de todos ellos, Dora Giemza. Debería también dar las gracias a varios colegas, a Conrad Kottak, Larry Mintz, Linda Moghadam, Stan Presser y, como siempre, a Ken Kammeyer. Entre quienes han revisado la obra, mi agradecimiento a John Walsh, Peter Kollock, Wolf Heydebrand, Marshall Fishwick, Gary Alan Fine y a Robin Leidner, cuyos comentarios y críticas fueron enormemente valiosos para la redacción definitiva.

Me gustaría también dar las gracias en particular a Steve Rutter, editor y presidente de la Pine Forge Press, por confiar en este trabajo y escogerlo como primera publicación de la Pine Forge. Finalmente, se impone agradecer a Paul Dreyfus su cuidada labor como redactor jefe y a Jeremy Ritzer por su destreza en la elaboración del índice.

Espero que esta obra ofrezca a los lectores nuevas perspectivas sobre esa sociedad que ellos mismos están construyendo. Si se encuentran tan alarmados como yo mismo por los peligros que supone la mcdonalización, quizás puedan llegar a hacer aquello que Weber consideraba virtualmente imposible: actuar para invertir la tendencia de este fenómeno. Aunque no creo que tal inversión sea posible, y ni siquiera deseable, considero que la gente puede tomar muchas decisio-

nes para dar una solución a los problemas planteados, para humanizar una sociedad mcdonalizada. Es de esperar que este libro no sirva tan sólo para informar, sino también como advertencia y, lo que quizás es más importante, que pueda orientar al lector a conseguir que esa «jaula de hierro de la mcdonalización» sea un medio más humano donde trabajar y vivir.

CAPÍTULO 1

LA MCDONALIZACIÓN DE LA SOCIEDAD

Introducción

Ray Kroc, el genio responsable de la situación privilegiada en que se encuentran los McDonald's, era un hombre con grandes ideas y no menores ambiciones. Pero ni siquiera Kroc podía haber previsto la sorprendente influencia que su creación llegaría a tener. McDonald's es uno de los más influyentes elementos de progreso de la Norteamérica del siglo xx. Su impacto se ha dejado notar mucho más allá de las fronteras de Estados Unidos y de los límites del negocio de la comida rápida. Ha influido sobre un abanico significativo de empresas, e incluso en la forma de vida, de una buena parte del mundo. Y esta influencia está destinada a continuar aumentando de manera creciente en un futuro inmediato.

Sin embargo, éste *no* es un libro sobre los McDonald's, ni sobre las empresas de comida rápida, aunque trataremos de ambos con frecuencia a lo largo de estas páginas. Más bien, aquí presentamos a McDonald's como principal ejemplo, como «caso paradigmático», de un proceso de mucho mayor alcance al que denomino *mcdonalización*, es decir:

el proceso mediante el cual los principios que rigen el funcionamiento de los restaurantes de comida rápida han ido dominando un número cada vez más amplio de aspectos de la sociedad norteamericana, así como de la del resto del mundo.

Como iremos viendo a lo largo de los siguientes capítulos, la mcdonalización no sólo afecta al negocio de los restaurantes, sino también a la educación, el trabajo, los viajes, el ocio, las dietas, la política, la familia, y prácticamente a todos los demás aspectos de la vida. Este fenómeno ha mostrado todos los signos de tratarse de un proceso inexorable a medida que va penetrando en las instituciones aparente-

mente más herméticas y conforme se va abriendo camino por todo el mundo.

El impacto de los McDonald's, y el proceso de mcdonalización, que desempeña un papel muy importante en la difusión del fenómeno, se ha manifestado en una amplia variedad de formas:

1. El éxito de McDonald's se refleja en el hecho de que, en 1990, sus ventas totales alcanzaron los sesenta y ocho mil millones de dólares y sus beneficios pasaron de los ochocientos millones. Muchos empresarios envidian sus ventas y beneficios y están intentando emular el éxito de McDonald's.

2. El número de restaurantes de comida rápida ha crecido de forma espectacular. Por ejemplo, McDonald's, que empezó su expansión el año 1955, abrió su franquicia número 12.000 el 22 de marzo de 1991. A finales de ese mismo año tenía 12.418 restaurantes. Las principales cien cadenas de restaurantes tienen más de ciento diez mil instalaciones de venta sólo en Estados Unidos. Hay, por tanto, un restaurante de esta categoría por cada dos mil doscientos cincuenta estadounidenses.

3. El modelo McDonald's no ha sido adoptado únicamente por otras hamburgueserías, sino también por una amplia gama de empresas dedicadas al negocio de la comida rápida, incluidas aquellas que venden pollo frito y comidas foráneas (por ejemplo, Pizza Hut, Sbarro's, Taco Bell, Popeye's y Charley Chan's).

4. El modelo McDonald's se ha extendido también a otro tipo de negocios de comidas y restaurantes de una escala superior (por ejemplo, la cadena Sizzler que ofrece filetes, Fuddrucker's y sus hamburguesas de *gourmet*, y Red Lobster que con su surtido de mariscos abastece a... ¡adivínelo!).

5. Como resultado de la expansión de los establecimientos de comidas rápidas, los estadounidenses realizan una proporción cada vez mayor de sus comidas en un McDonald's o en alguno de sus hijos clónicos.

6. Esta institución norteamericana está aumentando cada vez más su presencia por todo el mundo, como lo demuestra la apertura de restaurantes estadounidenses de comida rápida en toda Europa. (No hace todavía muchos años, los alumnos escribían sobre la resistencia de los europeos a aceptar esta clase de restaurantes.) Las comidas rápidas se han convertido en un fenómeno global; consideremos el espectacular crecimiento del negocio en el nuevo McDonald's de Moscú donde, como ya he escrito, una plantilla de mil doscientos jóvenes, ocupándose por parejas de cada caja registradora, despachan al día casi treinta mil hamburguesas. Se están haciendo planes para abrir en los próximos años veinte establecimientos más en la antigua Unión Soviética, y

se está preparando un inmenso territorio nuevo en el Este de Europa para recibir la invasión de los restaurantes de comida rápida.

Aunque ya contaba con un enorme establecimiento de la Kentucky Fried Chicken, Pekín fue testigo de la apertura, en abril de 1992, de uno de los más grandes McDonald's del mundo, con capacidad para seiscientas personas, veintinueve cajas registradoras y cerca de mil empleados. En su primer día de negocio se consiguió un nuevo récord diario en la cadena al servir a alrededor de cuarenta mil clientes. En 1991, por primera vez, McDonald's abrió más franquicias en el extranjero (427) que en Estados Unidos (188). Los diez McDonald's que presentaron mayores ventas y beneficios son extranjeros. Se espera que en 1994 más del cincuenta por ciento de los beneficios de la empresa procedan de los establecimientos en el exterior. Se ha anunciado ya que McDonald's empezaría a servir comidas para la compañía de ferrocarriles suiza. Es de suponer que el menú incluirá *Big Macs* y no *fondue* de queso.

7. Otras naciones han desarrollado sus propias variantes de este sistema norteamericano, y quizás su mejor ejemplo sea el cada vez mayor número de *croissanteries* en París, ciudad cuyo amor por la buena cocina podría habernos llevado a pensar que se conservaría inmune a la invasión de este tipo de locales. Puede que el lugar más increíble para situar un restaurante de comida rápida autóctono haya sido el de la ciudad de Beirut, en aquel momento asolada por la guerra; pero, en 1984, Juicy Burger abrió allí un establecimiento (con un arco iris en lugar de arcos dorados y el payaso J. B. sustituyendo al payaso Ronald McDonald) con la esperanza de convertirse en «el McDonald's del mundo árabe».

8. Otros países no sólo poseen ahora sus propias empresas mcdonalizadas, sino que, además, las empiezan a exportar a Estados Unidos. Por ejemplo, la Body Shop es una cadena británica de cosméticos, muy sensible a la ecología, que cuenta con seiscientos veinte establecimientos en treinta y nueve países; sesenta y seis de esas tiendas se encuentran en Estados Unidos. Además, compañías norteamericanas están actualmente abriendo copias de la cadena británica, como, por ejemplo, la Limited, Inc.'s, Bath and Body Works.

9. Como se mostrará a lo largo de todo el libro, un número creciente de negocios de otras clases han adaptado a sus necesidades los principios de funcionamiento de los restaurantes de comida rápida. El vicepresidente de una de estas cadenas, Toys R Us, afirmó lo siguiente: «Queremos que nos vean como una suerte de McDonald's de los juguetes.» El fundador de Kidsports Fun and Fitness Club se hizo eco de este deseo: «Quiero ser el McDonald's en el negocio de las diversiones infantiles.» Otras cadenas con parecidas ambiciones en otros campos incluyen a Jiffy-Lube, AAMCO Transmissions, Midas Muffler & Brake Shops, Hair Plus, H&R Block, Pearle Vision Centers,

Kampgrounds of America (KOA), Kinder Care (a la que se denomina «Kentucky Fried Children»), Nutri/System, y Wal-Mart.

Los McDonald's como representantes genuinos de Norteamérica, como imagen sagrada y a diez mil metros de altitud

Al igual que su numerosa progenie clónica, los McDonald's se han convertido en establecimientos omnipresentes y en símbolos inmediatamente reconocibles a lo largo y a lo ancho de Estados Unidos, así como en buena parte del resto del mundo. Por citar un caso, cuando se pensó en arrasar desde los cimientos el primer establecimiento McDonald's abierto por Ray Kroc, comenzaron a llegar a la central de la compañía cientos de cartas, ejemplo de las cuales es la que sigue:

¡Por favor, salvadlo de la demolición! ... El nombre de vuestra empresa es una palabra familiar, no sólo en Estados Unidos, sino también en todo el mundo. La destrucción de esta señera creación de la cultura contemporánea podría comportar, incluso, la pérdida de una parte de la fe que los habitantes de todo el mundo tienen en vuestra empresa.

Finalmente, el establecimiento no fue derruido, sino ¡convertido en museo! Un ejecutivo de McDonald's dijo con el fin de explicar el cambio de posición: «McDonald's ... es en verdad una parte de Norteamérica.» De forma parecida, cuando, en 1990, Pizza Hut abrió las puertas de su primer establecimiento en Moscú, un estudiante ruso comentó: «Es un trozo de Norteamérica.»

De hecho, McDonald's se ha llegado a convertir en un símbolo tan arraigado, que a numerosos negocios les hemos puesto apodos comenzando por «Mc» con el fin de indicar que están siguiendo el modelo McDonald's. Así hablamos de los «McDentistas» y de los «McDoctores» (para referirnos a las clínicas planificadas como una cadena de montaje a fin de tratar con rapidez y eficacia problemas dentales y médicos de carácter menor), de los Centros de Atención «McNiños» (para las guarderías, como Kinder Care), de las «McCuadras» (forma de adiestramiento de los caballos de carreras que lleva a cabo Wayne Lucas), y, por último, de «McDiario» (llamado así el periódico *Usa Today*, y sus noticias que, en ocasiones, se denominan «Noticias McNuggets» —bocaditos—, por la brevedad de sus textos). Cuando *Usa Today* presentó un programa de televisión, posteriormente retirado, y diseñado a partir de las noticias del diario, alguien comenzó a referirse a él inmediatamente como el «McPeriódico».

McDonald's ha llegado a ocupar un lugar central en nuestro entor-

no. La apertura de un nuevo establecimiento McDonald's en una pequeña ciudad puede llegar a convertirse en un gran acontecimiento. Un alumno de secundaria exclamó ante una de estas inauguraciones: «En Dale City nunca ha sucedido nada tan emocionante.» Los periódicos cubren las noticias referidas a las empresas de comida rápida; la apertura del McDonald's de Pekín fue noticia de primera plana. McDonald's es objeto de burla o de reverencia en los programas de televisión y en el cine. Una de las secuencias irónicas del programa televisivo *Saturday Night Live* ironizaba sobre la especialización de tales negocios, detallando las penas y tribulaciones de una empresa de franquicias que únicamente vende rollos de celo. La película *El príncipe de Zamunda* nos muestra a un Eddie Murphy en el papel de príncipe africano que para conocer la sociedad norteamericana se pone a trabajar en un «McDowell's», que no es otra cosa que un McDonald's apenas disfrazado. En *Moscow on the Hudson*, Robin Williams consigue un trabajo en McDonald's, recién llegado de Rusia. H. G. Wells, uno de los protagonistas de la película *Los pasajeros del tiempo*, se ve transportado al moderno mundo de McDonald's, donde intenta tomar el té que estaba acostumbrado a beber en la Inglaterra victoriana. En *El dormilón*, Woody Allen despierta en el futuro y se encuentra con un McDonald's. Finalmente, *Dos estafadores y una mujer*, que muestra el paso desde la era del Cadillac a la del Volkswagen, finaliza con los protagonistas entrando en un futuro representado por un enorme arco dorado que aparece a lo lejos.

Numerosas personas se identifican estrechamente con McDonald's; de hecho, para algunos se ha convertido en una institución sagrada. Cuando abrieron el McDonald's en Moscú, un periodista lo describió como «la más reciente imagen de Norteamérica», mientras un trabajador hablaba de él «como si se tratara de la catedral de Chartres... un lugar para sentir "júbilo"». Kowinski argumenta que las grandes superficies comerciales —que, como después veremos, son piezas claves para explicar el fenómeno de la mcdonalización— constituyen las modernas «catedrales del consumo», a las que vamos a practicar nuestra «religión de consumidores». De forma parecida, uno de los lugares donde nos detendremos en este trabajo supone otro elemento central de nuestra sociedad mcdonalizada; nos estamos refiriendo al Walt Disney World, que ha sido descrito como «el "hajj"² de la clase media, la visita obligada a la ciudad santa del sol».

McDonald's ha conseguido su privilegiada posición gracias a que, prácticamente, todos los estadounidenses, y muchas personas de

2. Hajj o Hadj es el peregrinaje que todo adulto musulmán debe hacer, al menos una vez en la vida, a la ciudad santa de La Meca, y que constituye el quinto de los principios fundamentales de la religión musulmana. (N. de los t.)

otros países, han pasado bajo sus arcos dorados, a menudo en incontables ocasiones. Además, hemos sido bombardeados por los anuncios que exaltan las virtudes de esa empresa. Tales anuncios han sido diseñados para incidir sobre diferentes sectores de consumidores. Algunos están dirigidos a los niños cuando ven los dibujos animados el sábado por la mañana. Otros van dedicados a adultos jóvenes, los espectadores de los programas de máxima audiencia. Y otros más están pensados para atraer a los abuelos a los que se puede convencer para que lleven a sus nietos al McDonald's. Además, los anuncios de McDonald's cambian al mismo tiempo que la cadena introduce nuevos productos (como los «burritos» para el desayuno), se van haciendo nuevos sorteos, y vincula sus productos a elementos tales como películas de estreno. Los omnipresentes anuncios, junto con el hecho de que no se puede ir muy lejos sin encontrarse con uno de esos populares establecimientos, han servido para empapar de McDonald's nuestra conciencia hasta sus raíces. En una encuesta llevada a cabo en 1986, el 96 por ciento de los alumnos de escuelas infantiles elegidos reconocían, entre nombres de diferentes personajes, al payaso Ronald McDonald, que quedaba en segundo lugar, siendo sólo superado por Santa Claus.

A lo largo de los años, McDonald's nos ha atraído mediante diferentes estrategias. Los restaurantes se presentan como edificios flamantes, nos dicen que la comida es fresca y nutritiva, nos muestran a los empleados como seres joviales y buenas personas, a los directivos amables y amistosos, y la experiencia de tal comida parece ser divertida y satisfactoria. Incluso nos inducen a creer que, al menos indirectamente, contribuimos con instituciones de caridad, mediante nuestro apoyo a la empresa, que financia los hogares Ronald McDonald para niños enfermos.

McDonald's ha ido aumentando continuamente sus beneficios en (y fuera de) la sociedad norteamericana. Empezó siendo un fenómeno propio de zonas residenciales y barrios periféricos así como de ciudades de tamaño medio, pero en los últimos años se ha desplazado hacia las grandes ciudades, y no sólo de Estados Unidos, sino en muchas otras partes del mundo. Hoy día, se pueden encontrar establecimientos de comida rápida en la neoyorquina Times Square, pero también en los Campos Elíseos de París. Asimismo se han desplazado ahora hacia ciudades más pequeñas, en las que se suponía que sería imposible mantener un restaurante de este tipo. Al principio, McDonald's y sus clones de comida rápida se situaban en lugares escogidos de las carreteras, como la Ruta 161, en Columbus, Ohio. Un residente llegó a decir: «¿Quieres algo para llenar el estómago?... Pues conduce hasta la Ruta 161 y encontrarás más comida de la que hayas podido ver en

tu vida.» Aunque estos lugares continúan siendo enclaves privilegiados, los restaurantes de comida rápida se han extendido geográficamente.

Otra expansión significativa se produjo recientemente cuando esta clase de restaurantes hicieron su aparición en los *campus* universitarios, en lugar de quedar satisfechos, como les ocurría en el pasado, con el dominio que ejercían en las calles que conducían a esos mismos *campus*. Instalados en esos lugares con la aparente aprobación de las autoridades universitarias, McDonald's se encuentra en una posición inmejorable para influir todavía más sobre la generación más joven.

Más recientemente ha tenido lugar una nueva incursión: los restaurantes de comida rápida se están imponiendo en las áreas de servicio de las autopistas. En la actualidad ya no necesitamos abandonar la autopista para comer en nuestro restaurante de comida rápida preferido. Podemos parar para comer allí y continuar viaje, que es probable que acabe en otra ciudad que tendrá la misma densidad e idéntica variedad de restaurantes de comida rápida que aquella que acabamos de abandonar. Y sin salir de los viajes, es cada vez más fácil encontrar esos productos en las estaciones de ferrocarril y en los aeropuertos e, incluso, en las bandejas en las que nos traen nuestras comidas en pleno vuelo. El siguiente anuncio apareció en el *Washington Post* (y en *The New York Times*) el día 17 de septiembre de 1991: «¿En qué otro lugar puede usted encontrar a diez mil metros de altitud un menú McDonald's para sus hijos? Sólo en los vuelos hacia Orlando de la United.» Así, los niños pueden ahora conseguir un billete en McDonald's para un viaje en la United Airline con destinación a Orlando. ¿Cuánto tardarán los adultos en tener la misma opción? ¿Cuánto habremos de esperar antes de que ese tipo de comida se encuentre en todos los vuelos de Estados Unidos? ¿Y en todos los vuelos del resto del mundo ofrecidos por todas las empresas aéreas?

En otros sectores, la influencia de los restaurantes de comida rápida ha sido más sutil, pero no por ello menos profunda. Algunas universidades e institutos albergan en su interior estas empresas, pero muchos han debido alterar los menús y su manera de proceder, de tal modo que la comida rápida se encuentre siempre preparada y a disposición de niños y adolescentes. Manzanas, yogures y leche pueden ir a parar directamente a los contenedores de desperdicios, pero los chavales devoran las hamburguesas, las patatas fritas y los batidos. No obstante, la actual situación podría cambiar aún más radicalmente desde el momento en que Domino's, en colaboración con Marriott, ha firmado hace poco un acuerdo para comercializar las pizzas Domino's en las cafeterías de los institutos regentadas por Marriott, que

en la actualidad sirve en los centros de docientas instituciones privadas escolares presentes en veinte estados, lo que supone unos ciento veinte millones de piezas al año. El esfuerzo realizado durante mucho tiempo por atraer a los niños a la comida rápida, objetivo de los anuncios dirigidos a este segmento de población, alcanzaron su punto más elevado en Illinois, donde los establecimientos McDonald's llevaron a cabo una promoción denominada «una hamburguesa con queso por un sobresaliente»; mediante esta campaña se asociaba a McDonald's con el éxito escolar.

Se ha demandado a los militares que ofrezcan comida rápida en los menús de sus acuartelamientos y en los barcos de la marina de guerra. A pesar de las críticas de médicos y especialistas en nutrición, los establecimientos de comida rápida se están introduciendo cada vez más, incluso en *hospitales*. No hay ningún hogar que tenga un McDonald's privado, pero las comidas caseras se han visto influidas por los restaurantes de comida rápida. La cocina de casa imita a menudo las comidas de este tipo de restaurantes. Los alimentos congelados, los productos directamente para el microondas, y los platos precocinados, también de sorprendente parecido con los productos de McDonald's y elaborados cada vez más siguiendo su línea, encuentran muy a menudo el camino de la mesa del comedor. Por último, contamos también con la entrega a domicilio de comida rápida, en particular las pizzas, según el sistema revolucionario iniciado por Domino's.

«Dunkin' Donuts», «La mirada crítica» y «El McDonald's del sexo»

Es evidente que McDonald's no ha ejercido sólo esta presión del modelo de comida rápida sobre la sociedad norteamericana y sobre la del resto del mundo. Otros gigantes de la comida rápida, como Burger King, Wendy's, Hardee's, Arby's, Big-Boy, Dairy Queen, TCBY, Denny's, Sizzler, Kentucky Fried Chicken, Popeye's, Taco Bell, Chi Chi's, Pizza Hut, Domino's, Long John Silver, Baskin-Robbins o Dunkin' Donuts, han desempeñado un papel importante, de la misma manera que ha sucedido con otros innumerables negocios levantados sobre idénticos principios.

A su vez, hasta los derivados de McDonald's están ejerciendo su propia influencia. Por ejemplo, el éxito del *Usa Today* ha provocado cambios en muchos periódicos de toda la nación, con la utilización, por ejemplo, de informaciones más breves y de mapas del tiempo en color. Según señalaba un editor del *Usa Today*: «los mismos editores que nos ridiculizan llamándonos "McPeriódico" nos han estado ro-

bando nuestras "McNuggets"». La influencia del *Usa Today* se está manifestando de manera increíble en el *Boca Raton News*, otro periódico de noticias breves. Este diario ha sido descrito como «una especie de mezcla de recortes, un periódico que corta las noticias incluso en fragmentos aún menores que los de *Usa Today*, convirtiéndose en interesante mediante la utilización de gráficos a color, de noticias graciosas y de secciones atractivas como "Todays Hero" ("El héroe del día" o "Critter Watch" ("La mirada crítica")). Al igual que el *Usa Today*, los artículos del *Boca Raton News* normalmente no saltan de una página a otra; empiezan y acaban en la misma plana. Para solucionar el problema de incluir el mismo artículo en más de una página, a menudo, los relatos largos y prolijos deben quedar reducidos a algunos párrafos. Una buena parte del contexto del relato y mucho de lo que los personajes importantes deben decir se ve drásticamente reducido u omitido por entero. Al insistir en las noticias ligeras y llamativas, en sus mapas y en sus gráficos a todo color, la función del periódico parece verse reducida al puro entretenimiento.

Un tema que se tratará en este libro es el de la posible inexorabilidad de la mcdonalización y si, por tanto, llegará a impregnar cada aspecto de nuestra sociedad y de nuestras propias vidas. En la película *El dormilón*, Woody Allen no sólo crea un mundo futurista en el que McDonald's era un elemento importante y bien visible, sino que también vislumbra una sociedad en la que incluso el sexo sufre el proceso de la mcdonalización. Los ciudadanos de ese mundo futuro podían entrar en una máquina llamada «orgasmatrón» que les permitía alcanzar un orgasmo sin practicar el coito.

De hecho, el sexo, como cualquier otro de los aspectos de la vida actual, se ha visto sometido a un proceso de mcdonalización. Las denominadas líneas calientes o teléfonos eróticos, como «Dial-a-porn», nos permiten mantener conversaciones íntimas, sexualmente explícitas, e incluso obscenas, con personas con las que nunca hemos estado y a las que probablemente nunca conoceremos. Existe una verdadera especialización, y al marcar un número como el 555-FOXX conseguiremos un mensaje telefónico muy diferente del que obtendremos al marcar el 555-SEXY. Servicios parecidos anuncian una amplia gama de parejas disponibles. Películas pornográficas de contenidos bien diferenciados (temática heterosexual, homosexual, sexo con niños o con animales) las podemos encontrar en salas multicine de nuestra ciudad y están a nuestra disposición en las tiendas de vídeo locales para verlas con comodidad en nuestras propias casas. Diferentes artilugios (por ejemplo, vibradores) facilitan que las personas puedan realizar prácticas sexuales sin necesidad de una pareja humana. En Nueva York, un funcionario denominó «McDonald's del

sexo» a un establecimiento comercial de tres plantas dedicado a la pornografía a causa de su «exquisita limpieza y por su respeto de la normativa». La mcdonalización del sexo nos sugiere que no existe aspecto alguno de nuestras vidas que se encuentre a salvo de ella.

Las dimensiones de la mcdonalización: de los *drive-throughs* a los asientos incómodos

Incluso aunque alguna faceta de la sociedad actual se resista a la mcdonalización, este libro intenta demostrar que muchas otras están siendo, o serán, mcdonalizadas; y ello nos conduce a plantearnos la cuestión de por qué ha sido tan irresistible el modelo McDonald's. En la raíz de ese éxito del modelo y en el proceso de mcdonalización encontramos cuatro aspectos básicos y que se presentan como muy atractivos.

En primer lugar, McDonald's ofrece *eficacia*. Es decir, el sistema McDonald's nos ofrece el método óptimo para ir de un punto a otro. Esto significa que McDonald's nos propone los mejores medios disponibles para pasar de un estado de apetito a otro de satisfacción. (De forma parecida, el «orgasmatrón» de Woody Allen nos presentaba un método eficaz para conseguir pasar de la calma a la estimulación sexual, y de ésta al orgasmo.) Otras empresas, copias del modelo McDonald's, nos ofrecen una eficiencia similar para perder peso, cambiarnos el aceite del coche, establecer la graduación de las gafas que vamos a comprar o rellenar la declaración de renta. En una sociedad que marcha a un ritmo acelerado, en la que es probable que ambos progenitores trabajen, cuando no estamos ante una familia uniparental, la eficacia para solucionar el problema de la alimentación y para cubrir otras necesidades se convierte en algo muy atractivo. En una sociedad tan dinámica, en la que nos hallamos en continuo movimiento de un sitio para otro, utilizando para ello, normalmente, el coche, la eficacia de una comida rápida, puede que incluso sin bajarse del coche, como cuando se pasa por el *drive-through*, se convierte a menudo en irresistible. El modelo de la comida rápida nos ofrece o, al menos, así parece, un método eficiente para satisfacer muchas de nuestras necesidades.

En segundo lugar, McDonald's nos brinda una alimentación y un servicio fácilmente *cuantificados* y *valorados*. En efecto, McDonald's parece darnos «duros a cuatro pesetas». (Una de sus recientes innovaciones, en respuesta al incremento de las cadenas dedicadas al negocio de la comida rápida, es ofrecer «McMenús» a precios reducidos.) A menudo nos sentimos como si consiguiéramos *mucha* comida

por unas pocas pesetas. Cantidad ha llegado a ser sinónimo de calidad; si hay mucha cantidad de alguna cosa eso significa que debe ser buena. Según han afirmado dos observadores de la cultura norteamericana contemporánea, «nuestra cultura tiende a creer —profundamente— que en general “lo más grande es lo mejor”». Por ello, pedimos el Cuarto de libra, el *Big Mac*, o la bolsa de patatas fritas grande. Podemos valorar todas estas cosas y sentir que estamos recibiendo una enorme cantidad de comida, y, como contrapartida, parece que nos desprendiéramos solamente de una pequeña suma de dinero. Es evidente que tales cálculos ignoran un elemento importante: el crecimiento como las setas de los establecimientos de comida rápida, y la extensión del modelo a otros negocios, indica que nuestras deducciones son erróneas y que son los propietarios quienes consiguen la mayor tajada del pastel.

Hay otro cálculo, relacionado con el éxito de McDonald's, que tiene que ver con el tiempo. A menudo, las personas, al menos de manera implícita, calculan la cantidad de tiempo que les supondrá conducir hasta McDonald's, comer, y regresar a casa, y luego lo comparan con el tiempo que les llevaría preparar la comida en su propio hogar. En ocasiones, llegan a la conclusión, correcta o incorrecta, de que dedicarán menos tiempo en ir a comer a un restaurante de comida rápida que hacerlo en casa. Este cálculo del tiempo es la base del éxito de Domino's y de todos los servicios de entrega a domicilio, porque les favorece el hecho de que la gente no necesite ni salir de casa. Por poner otro ejemplo digno de mención, Lens Crafters nos promete «gafas rápidas, gafas en una hora». Algunas empresas mcdonalizadas han comenzado a poner el acento en la combinación tiempo-dinero. Domino's promete la entrega de pizzas en media hora, y, si tardan más, se obligan a regalar el producto. Pizza Hut nos servirá nuestro pedido en cinco minutos; si no es así, la entrega es gratis.

En tercer lugar, McDonald's nos ofrece *aquello que es previsible*. Sabemos que el Huevo McMuffin que tomaremos en Nueva York, lo miremos por donde lo miremos, será idéntico al que hemos comido en Chicago o en Los Ángeles. También sabemos que el que pediremos la semana o el año que viene será idéntico al que hemos comido hoy. Reconforta saber que McDonald's no nos brinda sorpresas, es decir, que la comida que tomamos en un determinado momento o lugar es idéntica a la que comemos en otro sitio o a otra hora. Sabemos que el siguiente Huevo McMuffin que comamos no será horroroso, pero también sabemos que no será excepcionalmente delicioso. El éxito del modelo McDonald's indica que mucha gente ha empezado a desear un mundo sin sorpresas.

Por último, y en cuarto lugar, se ejerce un *control* sobre los seres

humanos que entran en el mundo de McDonald's, especialmente por medio de la *sustitución de la mano de obra humana por tecnología*. Las personas que trabajan en restaurantes de comida rápida han sido formadas para realizar un número muy limitado de acciones, precisamente de la manera en que se les ha ordenado hacerlo. Directivos e inspectores de la empresa se aseguran de que los trabajadores sigan esta línea. La gente que come en los restaurantes de comida rápida también está controlada, aunque (habitualmente) de una manera más sutil e indirecta. Líneas marcadas en el suelo, menús limitados, opciones escasas y unos asientos incómodos, todo ello provoca que los usuarios hagan aquello que la dirección de los establecimientos desea que hagan: comer rápidamente y marcharse. Además, el hecho de que, desde el propio coche (o también a pie), y a través de una ventanilla, se pueda retirar la consumición, tiene como consecuencia que los clientes recojan la comida y den cuenta de ella en un breve lapso. Esta característica la está poniendo últimamente de moda y popularizando el modelo de Domino's, según el cual se espera que los clientes no entren en el local *jamás*, pero sí que coman sus productos.

McDonald's controla también a la gente mediante la utilización de tecnología. Los trabajadores (y no reviste importancia alguna hasta qué punto están bien formados y controlados) pueden llegar a poner en peligro la operatividad de todo el sistema. Un empleado lento o perezoso puede conseguir que la preparación y la entrega de un *Big Mac* no sea lo suficientemente eficiente. Un trabajador que no asuma las reglas puede dejar de poner un pepinillo o de preguntar qué salsa desea el cliente para la hamburguesa, y, como consecuencia, está dejando abiertas las puertas a la imprevisión. Y un trabajador distraído puede también poner pocas patatas en la bolsa, lo que convertiría una ración grande de patatas fritas en una cantidad menor. Por estas y otras razones, McDonald's está obligado a sustituir la mano de obra por tecnología, como en el caso de la máquina de refrescos que se cierra automáticamente cuando el vaso está lleno, de la freidora de patatas que emite un pitido cuando las patatas están fritas, de la programada caja registradora que elimina la necesidad de que un cajero tenga que calcular precios y cantidades, y puede que, en tiempos futuros, del robot capaz de hacer hamburguesas. (Existen ya robots experimentales de ese tipo.) Todas estas tecnologías permiten un mayor control sobre los seres humanos que, de una u otra forma, se relacionan con los restaurantes de comida rápida. El resultado es que McDonald's es capaz de ofrecer a los clientes una gran seguridad respecto de la naturaleza de los empleados que les atenderán y del servicio que obtendrán.

En resumen, McDonald's (y su modelo) ha alcanzado enorme éxi-

to porque ofrece al consumidor eficacia y satisfacción de las expectativas, y porque parece brindar al cliente gran cantidad de comida por poco dinero y con un ligero consumo de esfuerzo. También se ha convertido en un negocio floreciente porque ha sido capaz de ejercer un mayor control, utilizando para ello la tecnología, tanto sobre los empleados como sobre los clientes, obligándoles a seguir las pautas que la empresa les ha marcado. La sustitución de la mano de obra por tecnologías ha permitido asimismo a los restaurantes de comida rápida entregar sus menús con una eficacia cada vez mayor y con una superior satisfacción de las expectativas. Por todo ello, existen buenas y sólidas razones para explicar por qué McDonald's ha obtenido un éxito tan espectacular y por qué el proceso de mcdonalización continúa imparable.

Una crítica a la mcdonalización: la irracionalidad de la racionalización

Pero alguna cosa falla en toda este cuadro. Podemos aceptar que la eficacia, la previsibilidad, el cálculo y el control, conseguidos mediante la tecnología no asistida por el hombre, son los componentes básicos de un sistema *racionalizado*. No obstante, como veremos en capítulos posteriores, los sistemas racionalizados producen, a menudo, irracionalidades. Trataremos el lado negativo de la mcdonalización, de una manera más sistemática, en el capítulo expresamente dedicado a la *irracionalidad de la racionalización*. Otra manera de decirlo sería la de que esos sistemas racionalizados sirven para negar la razón humana; los sistemas racionalizados pueden llegar a ser irracionales.

Por ejemplo, el restaurante de comida rápida es a menudo un lugar deshumanizado en el que comer y trabajar. La gente que hace cola por una hamburguesa, o que espera en el coche situado en fila india en el *drive-through*, se siente con frecuencia como si estuviera comiendo en una cadena de montaje, y quienes preparan las hamburguesas a menudo parecen estar trabajando también en una especie de producción en cadena. Es difícil ver las cadenas de montaje como lugares humanizados en los que comer; antes bien, las hemos considerado siempre estructuras inhumanas en las que trabajar. Como más adelante veremos, la deshumanización es sólo uno de los elementos en que los altamente racionalizados restaurantes de comida rápida se muestran extremadamente irracionales.

Como es evidente, las críticas a la irracionalidad de esta clase de restaurantes las haremos extensibles a todas las facetas de nuestro

mcdonalizado mundo. Esta presencia global de la mcdonalización fue puesta de manifiesto en la apertura del Euro Disney, a las afueras de París. Un político socialista francés reconoció el lazo de unión entre Disney y McDonald's, al tiempo que sus efectos negativos, al afirmar que Euro Disney «bombardeará Francia con creaciones desarraigadas que son a la cultura lo que la comida rápida es a la gastronomía».

Tales críticas nos llevan a plantearnos la pregunta: ¿Es o no beneficiosa esta acelerada mcdonalización que se extiende por todo el mundo? De la mcdonalización pueden obtenerse grandes beneficios, algunos de los cuales los presentaremos más adelante, pero también presenta elevados costes y enormes riesgos, y es en ellos en los que se centrará este trabajo. Finalmente, hemos de preguntarnos si es cierto que estos sistemas racionalizados provocan un número muy elevado de irracionalidades. Como mínimo, hemos de ser conscientes del coste asociado a la mcdonalización. McDonald's y otros negocios de comida rápida invierten cada año miles de millones de dólares para señalar las ventajas que se derivan de su sistema. No obstante, los críticos cuentan con escasos medios para expresar sus ideas. Es imposible encontrar entre los dibujos animados de las mañanas del sábado anuncios que adviertan a los niños de los peligros relacionados con los restaurantes de comida rápida. Aunque es probable que algunos niños lleguen a leer este libro, ojalá, al menos en parte, lo hagan sus padres (o padrastros) con la esperanza de que sirva para advertir de lo que podría pasarles a sus hijos.

A la vista de este análisis se puede plantear una cuestión perfectamente legítima: ¿Anima esta crítica a la mcdonalización una visión romántica del pasado y un deseo imposible de regresar a un mundo que ya no volverá a existir? Algunos críticos consideran que éste es precisamente el caso. Recuerdan cuando se vivía con más tranquilidad, menos eficientemente, cuando la vida proporcionaba más sorpresas, cuando la gente tenía más libertad, y cuando uno podía tratar con otra gente y no con un robot o un ordenador. Aunque tienen un punto de razón, sin duda estas críticas han exagerado los aspectos positivos de un mundo anterior a los McDonald's, y ciertamente han tendido a olvidar los riesgos relacionados con un mundo así. Y lo que es más importante, no parecen advertir que *no* estamos volviendo a ese mundo. El incremento de la población, la aceleración del cambio tecnológico, el aumento del ritmo de vida, todo esto y mucho más hace imposible el regreso a un mundo no racionalizado, si es que alguna vez existió, con comidas elaboradas en casa, almuerzos en restaurantes tradicionales, alimentos de alta calidad, comidas cargadas de sorpresas, y restaurantes servidos únicamente por trabajadores libres de dar plena expresión a su creatividad.

Mientras que uno de los fundamentos de la crítica a la mcdonalización se encuentra en el pasado, otro está en el futuro. En este sentido, se entiende por futuro aquello que las personas tienen el potencial de ser si se ven libres de los imperativos de los sistemas racionalizados. Tal crítica defiende que las personas pueden ser mucho más reflexivas, más creativas, hábiles, y realizarse más de lo que ahora es factible; sin embargo, son incapaces de desarrollar ese potencial debido a los imperativos de un mundo racionalizado. Si el mundo estuviera menos racionalizado, o incluso no racionalizado, la gente sería más capaz de vivir hasta desarrollar su potencial. Esta crítica se basa no en lo que la gente fue en el pasado, sino en lo que podría llegar a ser en el futuro, sencillamente con que desaparecieran los imperativos de los sistemas mcdonalizados, o con que, al menos, disminuyeran de manera sustancial. La crítica que se realiza en este libro se basa más en estas últimas, en una visión orientada hacia el futuro, que en una visión romántica del pasado y en el deseo de volver a él.

Ventajas de la mcdonalización: de la cocina cajun³ a las viviendas en serie

La mayor parte de este libro trata del aspecto negativo de los McDonald's y de la mcdonalización. Llegados a este punto, es importante, no obstante, contrapesar esta perspectiva mencionando algunos de los beneficios proporcionados por estos sistemas y procesos. Por ejemplo, Robert Samuelson, columnista de temas económicos, es un fiel seguidor de McDonald's y se confiesa «abiertamente un gran admirador de tal empresa». Considera que es «la mejor cadena de restaurantes de la historia». (No obstante, Samuelson reconoce que hay algunos que «no pueden soportar su comida ni dejar de ver los McDonald's como la personificación de todo lo que es vulgar en la cultura norteamericana de masas».)

Enumeremos algunas de las ventajas de los restaurantes de comida rápida y de otros elementos diferentes de nuestra mcdonalizada sociedad.

1. Los restaurantes de comida rápida han ampliado las alternativas disponibles para los consumidores. Por ejemplo, hay ahora mucha más gente con fácil acceso a la comida italiana, mexicana, china y *cajun*. En este sentido, una sociedad mcdonalizada es más igualitaria.
2. Los expositores donde se ofrecen vegetales, y que se encuentran

3. La población denominada *cajun* es una minoría estadounidense que habla un dialecto del francés. (N. de los t.)

actualmente en numerosos restaurantes de comida rápida y en supermercados, permiten a la gente hacerse el tipo de ensaladas que deseen.

3. Los microondas y los alimentos expresamente a ellos destinados nos permiten tener a punto la comida en unos minutos e, incluso, en segundos.

4. Para aquellos que necesitan hacer muchas compras, los supermercados y las grandes superficies comerciales son lugares muy eficaces. Las empresas que facilitan la adquisición de artículos desde el propio domicilio nos permiten comprar más eficientemente sin tener siquiera que salir de casa.

5. La alta tecnología actual —en los centros hospitalarios cuyo objetivo es la obtención de beneficios—, probablemente proporciona una más elevada calidad de servicio médico que en el pasado.

6. Podemos recibir una atención médica casi instantánea utilizando para ello los «McDoctores» motorizados de nuestra propia localidad.

7. El sistema telefónico computerizado (y el «correo electrónico») permite que la gente haga ciertas cosas antes imposibles como, por ejemplo, obtener el extracto de cuenta a media noche o escuchar un informe sobre lo que se hizo en la clase de su hijo durante el día y de los deberes que le han sido asignados. De manera parecida, la existencia de cajeros automáticos en los centros bancarios hacen posible que la gente consiga dinero a cualquier hora del día o de la noche.

8. Los viajes organizados en grupo permiten que un número muy grande de personas visite países que, de otra manera, sería prohibitivo conocer.

9. Los centros dietéticos, como Nutri/System, hacen posible que la gente pierda peso mediante un sistema cuidadosamente regulado y controlado.

10. Los relojes empleados en el baloncesto profesional para medir los veinticuatro segundos, tiempo máximo de posesión de la pelota en zona contraria, han posibilitado que atletas de alto nivel, como Michael Jordan, puedan demostrar más plenamente su extraordinario talento.

11. Nuevos vehículos de recreo han conseguido que el campista moderno evite el excesivo calor, la lluvia, los insectos, y otras incomodidades por el estilo.

12. Las casas adosadas y análogos han permitido a mucha gente conseguir un hogar unifamiliar.

Conclusión

La lista anterior proporciona al lector una visión no sólo de las ventajas de la mcdonalización, sino también del tipo de fenómenos

que se expondrán a lo largo de todo este trabajo. De hecho, el número de fenómenos, que examinaremos en el decurso de estas páginas, es tan grande que uno llega a preguntarse qué es lo que no está mcdonalizado. ¿Es la mcdonalización un equivalente de modernidad? ¿Está todo lo contemporáneo mcdonalizado?

Mientras que una buena parte del mundo ha sido mcdonalizada, es posible señalar, al menos, tres aspectos de la sociedad contemporánea que se han escapado en buena medida a ese proceso. En primer lugar, existe un fenómeno que se puede rastrear hasta una época más antigua, «premoderna». Un buen ejemplo serían los establecimientos de alimentación Mom and Pop. En segundo lugar, han empezado a aparecer fenómenos, al menos en parte, que son una reacción frente a la mcdonalización. Como ejemplo el enorme auge en EE.UU. de los *bed and breakfast*, que ofrecen habitaciones en casas particulares con atención personalizada y donde el propietario sirve un desayuno casero. Aquella gente harta de las habitaciones de las cadenas de moteles mcdonalizados, como Holiday Inn o Motel 6, pueden, en su lugar, albergarse en los denominados *bed and breakfast*. Finalmente, algunos analistas creen que nos encaminamos hacia una nueva sociedad «posmoderna» y que determinados aspectos de esa sociedad son menos racionales que los de sus predecesoras. Así, por citar un caso, en dicha sociedad posmoderna estamos siendo testigos de la destrucción de «modernos» proyectos de edificaciones elevadas y de su sustitución por viviendas más pequeñas, más habitables. Por tanto, aunque ubicuo, el concepto de mcdonalización *no* es simplemente otro término para denominar la sociedad contemporánea. En el mundo contemporáneo *no sólo* hay mcdonalización.

Al referirnos a este fenómeno *no* estamos tratando de un proceso radical, de todo o nada. Las cosas no están sencillamente mcdonalizadas o no. Existen diferentes grados de mcdonalización, pues ésta es un proceso. Algunos fenómenos han sido profundamente mcdonalizados, otros moderadamente y algunos más sólo de manera superficial. Y hay algunos fenómenos que pueden haber escapado por entero a la mcdonalización. Los restaurantes de comida rápida, por ejemplo, han sido completamente mcdonalizados; las universidades lo han sido de forma moderada; y los establecimientos Mom and Pop, que ya hemos mencionado, no lo han sido casi nada. Es difícil pensar en un fenómeno social que haya escapado a la mcdonalización por entero, pero supongo que hay empresas locales en Fiji que no se han visto influidas por esta transformación. En tal contexto, la mcdonalización supone, por tanto, un proceso; proceso donde, a medida que pasa el tiempo, los fenómenos sociales se mcdonalizan en mayor grado.

La tesis central de este libro es la siguiente: McDonald's represen-

ta una novedad enormemente importante, y el proceso que esta empresa ha contribuido a desarrollar (la mcdonalización) está afectando a más y más aspectos de la vida actual y en áreas cada vez más extensas del planeta. Ha generado un gran número de beneficios sociales, pero también conlleva considerables costes y riesgos.

Aunque el tema está centrado en el McDonald's y en el fenómeno de la mcdonalización, es interesante advertir que este sistema tiene importantes precursores en nuestra historia reciente, como expondremos en el capítulo siguiente. Es decir, la mcdonalización no es algo completamente nuevo, sino que, más bien, su éxito se ha basado en la habilidad de sumar una larga serie de innovaciones anteriores. Entre los precursores más importantes de la mcdonalización se encuentra la burocracia, la organización científica del trabajo, la cadena de montaje, y los primeros puestos de venta de hamburguesas de los hermanos McDonald.

Puesto que éste es un ensayo sociológico y dado el número de realidades estudiadas, no es suficiente con afirmar que la mcdonalización se está extendiendo a un nivel alarmante prácticamente en todos los aspectos de la sociedad actual. Esta obra tiene el compromiso de presentar *evidencias* de tal afirmación. Después de la exposición de los predecesores de la mcdonalización que se lleva a cabo en el capítulo 2, los siguientes cuatro capítulos nos proporcionan esa evidencia al presentarnos los cuatro aspectos básicos de la racionalización: eficacia, cálculo, previsibilidad y un control en aumento mediante la sustitución de la mano del hombre por la tecnología. En cada uno de estos capítulos se presentan numerosos ejemplos del grado en el que ese fenómeno ha penetrado la sociedad y hasta qué punto tal proceso continúa a un ritmo cada vez más acelerado, si ello es posible. En el capítulo 7 regresamos al quinto y paradójico elemento de la racionalización: la irracionalidad de la racionalización. Aunque la mayor parte del libro tiene el propósito de criticar la mcdonalización, es en ese capítulo donde esa crítica se revela más clara y directa. Esta parte de la obra muestra un gran número de irracionalidades, la más importante de las cuales no es otra que la deshumanización asociada a una racionalización progresiva.

En el capítulo 8 presentamos el hecho de si estamos frente a un proceso inevitable de mcdonalización cada vez más amplio y coercitivo. Si bien la respuesta depende, en parte, de qué siente cada cual ante el fenómeno de la mcdonalización, el hecho es que, a un nivel estructural, al menos según la opinión de este autor, estamos probablemente ante un futuro semejante. Aceptada esta conclusión, en el capítulo final mostramos algunas medidas que pueden aplicarse para asegurar la supervivencia en un mundo mcdonalizado a aquellos a los

que preocupa, si no encoleriza, la racionalización. Comprobaremos que tales medidas pueden obtener, cuando menos, un éxito parcial. Por ejemplo, podemos obligar a McDonald's a eliminar sus peores excesos, así como también crear y descubrir espacios no racionalizados en un mundo, por otra parte, enteramente racionalizado. Sin embargo, y como conclusión final, hemos de tener en cuenta que esas medidas, aunque consiguen convertir la vida en algo mucho más agradable, ofrecen escasas esperanzas reales de superar los inconvenientes de la mcdonalización o de detener su expansión por todo el planeta.

CAPÍTULO 2

LA MCDONALIZACIÓN Y SUS PRECURSORES

De la jaula de hierro a la fábrica de comida rápida

La mcdonalización no apareció de improviso; la precedieron una serie de novedades que no sólo se anticiparon a ella, sino que proporcionaron a McDonald's muchas de sus características básicas que ya hemos comentado en el capítulo 1. En otras palabras, la racionalización antecedió al nacimiento, en 1955, de las primeras franquicias de McDonald's. En este capítulo estudiaremos brevemente algunas de esas características; en primer lugar, el concepto de la burocratización y las teorías que Max Weber expuso sobre ella, así como el proceso mucho más complejo de la racionalización. A continuación, revisaremos el concepto de organización científica del trabajo, tal y como fue ideada a principios de siglo por F. W. Taylor; la cadena de montaje de Henry Ford; la construcción de viviendas en serie en *Levittown*; los grandes centros comerciales; y el primer McDonald's fundado por los hermanos McDonald. Las realidades inmediatamente antes mencionadas no tienen únicamente un valor histórico; en muchos casos han continuado siendo importantes hasta hoy mismo. Por eso, volveremos a ellas en numerosas ocasiones a lo largo de este libro. (Los predecesores de los que se tratará en este capítulo no agotan el panorama de las empresas racionalizadas que precedieron a McDonald's. No obstante, son los más importantes, al menos para comprender los McDonald's y la mcdonalización.)

Burocratización y racionalización: en la jaula de hierro

Las bases del pensamiento moderno sobre la burocratización se encuentran en la obra del sociólogo alemán Max Weber, obra que data de principios del siglo pasado. Sus ideas sobre la burocratización

se incluyen en su teoría sobre el proceso de racionalización y en la idea de la jaula de hierro que ésta crea. De hecho, este fenómeno contemporáneo al que aquí denominamos *mcdonalización* no es otra cosa que un derivado de la teoría weberiana de la racionalización. Para Weber, una organización burocrática era el caso paradigmático de la racionalización. En el mundo moderno, aunque los sistemas burocráticos continúan existiendo y teniendo gran importancia, son los restaurantes de comida rápida los que, desde mi punto de vista, se han convertido en el modelo más evidente de racionalización. A Weber le preocupaba la jaula de hierro que crea la racionalización; hoy día estamos ante la posibilidad de que se cree una jaula de hierro similar dada la ubicuidad cada vez mayor del modelo de la comida rápida. Weber estaba particularmente preocupado por las irracionalidades de la racionalización, motivo principal de este trabajo. Así, los argumentos desarrollados en este libro pueden verse como un esfuerzo por acercarnos a la teoría de Weber y por presentar las transformaciones que se suceden a velocidad creciente a medida que nos aproximamos al siglo XXI.

Weber creía (y así lo demostró en sus análisis) que el moderno mundo occidental había generado un tipo específico de racionalización, desconocido no sólo en su historia, sino también en el pasado de cualquier otra parte del mundo. En todas las sociedades, en uno u otro momento, había existido alguna clase de racionalización, pero ninguna de ellas había generado la racionalización específica del moderno Occidente, aquella que Weber denominaba *racionalización formal*. Cuando hablamos de la mcdonalización o, más en general, del proceso de racionalización, estamos refiriéndonos al progreso de la racionalización formal.

¿Qué es la racionalización formal? Para Weber, *racionalización formal*⁴ significa que la búsqueda, por parte de las personas, de medios óptimos para conseguir un fin dado viene conformada por medio de leyes, regulaciones y estructuras sociales. Así, no se permite que los individuos puedan dedicarse por su cuenta a buscar los mejores medios para alcanzar un objetivo dado. Antes bien, existen normas, regulaciones y estructuras que determinan o conducen a los métodos óptimos. Weber señaló esto como una de las más importantes novedades de la historia del mundo ya que en el pasado las personas se veían obligadas a descubrir estos mecanismos por ellas mismas u orientándose gracias a sistemas de valores. Una vez establecida la racio-

4. En consideración a lo extendido del término «racionalización formal» lo mantenemos, pero debe tenerse en cuenta que su significado es «racionalización de los actos o de los procedimientos». (*N. de los t.*)

nalización formal, podían recurrir a normas y regulaciones para decidir qué debían hacer; o, para decirlo más crudamente, la gente vivía en una sociedad con unas estructuras que dictaban qué debían hacer. Y no tuvo ya que dedicar más tiempo a buscar cuáles eran los medios óptimos para alcanzar un fin; esos medios óptimos habían sido ya descubiertos e integrados por las sociedades mediante normas, regulaciones y estructuras. Un importante aspecto de la racionalización era que limitaba el campo de acción del individuo para elegir los medios que conducían a ciertos fines. Desde el momento en que tal elección de medios era fomentada o estaba, incluso, determinada, prácticamente todo el mundo podía hacer lo mismo, escoger la opción óptima.

Desde esta perspectiva, cobra todo su sentido la atención preferente que Weber dedicó a los sistemas burocráticos. Una organización burocrática es una estructura formalmente racionalizada. Ella (o, mejor dicho, sus empleados de más alto nivel) establece normas y regulaciones que conducen a aquellos que trabajan para tal organización a definir los medios más idóneos para alcanzar sus fines. Las normas y las regulaciones están integradas por las sociedades, y sus componentes las utilizan para alcanzar un fin determinado.

Además, los sistemas burocráticos están estructurados de modo que conducen, e incluso obligan, a la gente a escoger algún medio óptimo para conseguir sus fines. Por ejemplo, una tarea dada se descompone en fases u operaciones y cada departamento se hace responsable de un fragmento de la tarea total. Los empleados de cada departamento realizan la parte de la tarea que les corresponde (utilizando habitualmente normas y regulaciones establecidas), siguiendo a menudo una serie de operaciones determinada con anterioridad. El objetivo se ha alcanzado cuando todos los empleados de los departamentos correspondientes han realizado la tarea requerida, siguiendo el orden establecido. Más aún, al realizar la tarea de esta manera, la organización burocrática ha utilizado lo que su historia le ha demostrado que son los medios óptimos para alcanzar el fin deseado.

La burocracia, y la racionalización formal que ella tan bien representa, fueron creaciones del Occidente moderno. Para Weber, este tipo de organización se convirtió en el máximo exponente de la racionalización formal. Este autor elogió los sistemas burocráticos y, en un sentido amplio, la racionalización formal, por sus numerosas ventajas sobre otros mecanismos para descubrir y poner en práctica los medios óptimos conducentes a alcanzar sus fines. Weber observó las mismas ventajas en las burocracias (por ejemplo, rapidez y eficiencia) que las que hemos indicado en los restaurantes de comida rápida. Pero al mismo tiempo, ese autor (al igual que el que esto escribe) era

dolorosamente consciente de los problemas relacionados con la burocratización y con la racionalización formal; en otras palabras, conocía las irracionalidades de los sistemas formalmente racionalizados. En consecuencia, Weber describió la organización burocrática como un instrumento deshumanizador, en buena medida en el mismo sentido, y con muchos de los mismos argumentos, con que este libro describe los restaurantes de comida rápida.

Weber definió la racionalización formal utilizando términos similares a los usados en este análisis para describir los restaurantes de comida rápida: eficacia, previsibilidad, cuantificación y control mediante la sustitución de la mano de obra por tecnología o la reducción de aquélla. Asimismo, Weber supo ver la irracionalidad que se derivaba de la racionalización formal.

Weber entendió la burocracia como el caso paradigmático de la racionalización formal; por consiguiente, definió al sistema burocrático como el empleo de los cuatro elementos definitorios de la racionalización formal. Es la estructura más *eficiente* para realizar un gran número de tareas que requieren un conjunto de trámites múltiples. Ninguna otra estructura podría manejar una cantidad tan enorme de trabajo con la misma eficiencia. Weber podía haber utilizado como ejemplo el muy burocratizado Servicio Interno de Recaudaciones (SIR), pues ninguna otra estructura podía controlar tan bien millones de declaraciones de renta.

Debido a sus leyes y regulaciones perfectamente establecidas, la burocratización opera de una manera altamente *previsible*. Los directores de cualquier departamento pueden prever cuál será el comportamiento de los directores de los demás departamentos. Saben de qué tendrán que proveerse y cuándo lo recibirán. Aquellos que están fuera del sistema, y que reciben los servicios que los sistemas burocráticos dispensan, conocen, con un elevado grado de fiabilidad, qué recibirán y cuándo. Una vez más, y para seguir con un ejemplo que Weber podía muy bien haber usado, los millones de receptores de los subsidios de la Seguridad Social saben con total exactitud cuándo recibirán sus talones y cuál la cantidad de dinero que les corresponderá.

La organización burocrática pretende *cuantificar* el mayor número de elementos susceptibles de tal cálculo. Las acciones de aquellos que desempeñan una función en los sistemas burocratizados se ven reducidas a una serie de tareas cuantificables. Así, por ejemplo, digamos que se espera que un funcionario del SIR dé curso a un cierto número de declaraciones de renta cada día. Se considerará que su trabajo es satisfactorio si da curso a un número fijado de casos. Si éste es menor que el número previsto, se considerará que su actuación es insatisfactoria; si el número de declaraciones cursadas ha sido supe-

rior, se estimará que ha sido excelente. Este enfoque cuantitativo presenta un problema: apenas se presta atención, cuando no ninguna, a la calidad del trabajo realizado en cada caso. Se espera que el empleado cumpla su tarea, y apenas se presta atención a cómo se ha tratado cada caso. De esta manera, un funcionario del SIR puede haber dado curso a un gran número de casos, y, por tanto, recibir una evaluación muy positiva de sus superiores. O bien puede estudiar esos expedientes muy por encima, lo que le supondrá al gobierno un coste de miles, o incluso millones, de dólares en impuestos no ingresados. O bien, el funcionario puede cursarlos con tal rapidez que los contribuyentes con cuyos expedientes trabaja pueden llegar a molestarse por la manera en que se les trata.

La burocratización pone el acento en el *control* sobre la gente mediante la sustitución de la mano de obra por la tecnología. Más aún, este tipo de organización puede definirse como una enorme maquinaria. Su funcionamiento casi automático puede verse como un esfuerzo para sustituir las decisiones humanas por los dictados de leyes, regulaciones y estructuras. Los empleados están controlados por medio de la división del trabajo, mediante la adjudicación a cada departamento de un número limitado de tareas bien definidas. Los empleados deben hacer esas tareas, y no se les permite realizar otras; deben también dedicarse a ese trabajo de la manera prescrita por la dirección; en la mayoría de los casos, no deben cumplir sus cometidos siguiendo procedimientos personales. Es más, la idea consiste en transformar a la gente en robots o en ordenadores que apenas tomen decisiones, si es que lo hacen alguna vez. Tras reducir a la gente a ese estado, entonces es posible pensar en la sustitución de las personas por las máquinas. Esa situación ha comenzado a darse en cierta medida: en numerosos establecimientos, los ordenadores se encargan de realizar tareas de las que anteriormente se ocupaban las personas. Podemos imaginar que una vez que la tecnología haya sido desarrollada y su precio sea razonable, los robots empezarán a sustituir a los humanos en las oficinas.

De forma parecida, los administrados o los clientes de una organización burocrática también están controlados. Pueden recibir de la organización solamente ciertos servicios, pero no otros. (Por ejemplo, el Servicio Interno de Recaudaciones puede ofrecernos consejo en nuestra declaración de renta pero no en nuestra vida matrimonial.) Pueden recibir estos servicios de una manera determinada y no de otras. (Por ejemplo, el pago de las pensiones y subsidios se realiza mediante cheques; las personas privadas no pueden recibir dinero al contado.)

De esta manera, la organización burocrática, como en el caso de

los restaurantes de comida rápida, queda perfectamente definida por los cuatro aspectos básicos de la racionalidad formal: eficacia, previsibilidad, cuantificación y control mediante la sustitución del hombre por la tecnología. También, como ya hemos mencionado brevemente, padece la *irracionalidad de la racionalización*. Una organización burocrática, al igual que los restaurantes de comida rápida, es un ámbito deshumanizado en el que trabajar y ser servido. Como ya afirmara Ronald Takaki, estos establecimientos racionalizados son lugares en los que «la personalidad se limita, sus emociones se controlan, y su espíritu se sojuzga». En otras palabras, son lugares en los que las personas no se pueden comportar como seres humanos, en los que se deshumaniza a personas.

Pero las irracionalidades de una organización burocrática (al igual que la de los restaurantes de comida rápida) difícilmente se detienen aquí. No es siempre eficaz; el sistema burocrático puede generar ineficacias como resultado del exceso de «papeleo» y de otras disfunciones que normalmente asociamos a ella. La burocratización se convierte a menudo en impredecible porque los empleados no hacen lo que se supone que deben hacer y sus clientes o usuarios no consiguen de ella lo que esperan. El acento en la cuantificación conduce con frecuencia a realizar una enorme cantidad de trabajo de escasa calidad. Debido a estas y otras disfunciones, la burocracia ya no controla a sus empleados y usuarios. El malestar que genera entre la gente la introducción de tecnologías —que sirven para sustituirla— conduce a menudo a esa misma gente a averiar o sabotear la puesta en funcionamiento de esos elementos tecnológicos. De todos modos, lo que fue ideado para convertirse en un exponente de operatividad altamente racional acaba a menudo por ser bastante irracional.

Aunque a Weber le preocupaban las irracionalidades de los sistemas formalmente racionales como las burocracias, le preocupaba incluso más lo que él llamaba la «jaula de hierro de la racionalidad». Como ya ha sido mencionado con anterioridad, son jaulas en el sentido de que las personas están atrapadas en ellas y su condición de personas se ve negada. Lo que Weber más temía era que estos sistemas crecieran con un grado de racionalización cada vez mayor y que un creciente número de aspectos de la vida fuera racionalizado. Él previó una sociedad en la que la gente estaría encerrada en una serie de estructuras racionales y donde su única movilidad consistiría en ir de un sistema racional a otro no menos racional. Así, las personas de instituciones educacionales racionalizadas a trabajos racionalizados, y de lugares de recreo racionalizados a hogares también racionalizados. No habría ningún modo de escapar de la racionalización; la so-

ciudad no llegaría nunca a ser otra cosa que una red, sin fisuras, formada por estructuras racionalizadas.

Un buen ejemplo de lo que Weber más temía lo encontramos en la racionalización actual de las actividades recreativas. Podemos pensar en el tiempo de ocio como un esfuerzo por escapar de la racionalización de nuestra vida diaria. El mundo no racionalizado de la diversión es una vía de escape del mundo racionalizado en el que todos vivimos actualmente. El único problema que se plantea es que, a lo largo de los años, esa válvula de escape ha sido racionalizada y ha empezado a incorporar los mismos principios que la organización burocrática y los restaurantes de comida rápida. La diversión se ha convertido ya en otro ámbito racionalizado, antes que en una manera de escapar a ella.

Existen innumerables ejemplos de la racionalización de las vías de escape de la diversión. Quizás el más claro sea la racionalización de las vacaciones actuales. Por lo general, unas vacaciones implican un esfuerzo por olvidarnos de las rutinas racionalizadas de nuestra vida laboral. Para aquellos norteamericanos que desean hacer una escapada a la menos racionalizada sociedad europea existen los viajes organizados en grupo que racionalizan el proceso. De manera eficaz se pueden conocer, de una forma rígidamente establecida, numerosos puntos turísticos al tiempo que se viaja utilizando un medio de transporte, permaneciendo en hoteles y comiendo en restaurantes de comida rápida que son previsiblemente muy parecidos a aquellos a los que los viajeros están acostumbrados en su país. Para quienes desean huir al Caribe existen empresas tales como el Club Mediterráneo que ofrecen un gran número de actividades ya fijadas y donde se pueden vivir situaciones previsibles sin tener nunca que aventurarse en la imprevisible vida de una isla caribeña. Para aquellos que desean escaparse a la naturaleza sin salir de Estados Unidos existen lugares de acampada racionalizados donde se puede estar con escaso o nulo contacto con los imprevistos que siempre nos proporciona la naturaleza. Incluso podemos quedarnos dentro de la caravana y «disfrutar» de todas las formas racionalizadas de recreo que tenemos a nuestra disposición en el hogar: televisión, vídeo, compacto, videoconsola. Los ejemplos son legión, pero lo importante es que las vías de escape de la racionalidad han sido racionalizadas. No nos podemos escapar; en buena medida, vivimos en aquello que Weber denominó la «jaula de hierro» de la racionalidad.

Volviendo a la burocratización como modelo del proceso racionalizador, no cabe duda de que se ha ido extendiendo mucho más, y se ha asentado más firmemente, que en los tiempos de Weber. Los restaurantes de comida rápida forman parte de un sistema burocrático; de hecho, grandes empresas son actualmente las propietarias de la

mayoría de las cadenas de comida rápida. Es más, los restaurantes de comida rápida han utilizado los principios racionales que la organización burocrática había sido pionera en aplicar. McDonald's ha empleado principios burocráticos (y muchos otros se les han unido) para contribuir al proceso de mcdonalización.

Organización científica del trabajo: *existe un sistema mejor*

Una segunda novedad de principios de siglo, importante precursora de la mcdonalización, es la denominada organización científica del trabajo. (De hecho, Weber la menciona en ocasiones en su exposición del proceso de racionalización.) La organización científica del trabajo la definió Frederick W. Taylor, y sus ideas desempeñaron un papel clave en la modelación del mundo del trabajo a lo largo de todo el siglo xx. Taylor determinó una serie de principios para racionalizar el trabajo, y fue contratado por un buen número de empresas (por ejemplo, la Bethlehem Steel), con el fin de poner en práctica esas ideas. La principal motivación de Taylor fue la falta de eficiencia en el mundo laboral, e ideó unos principios para conseguir aumentar la eficacia en el trabajo. Llevó a cabo determinados estudios (denominados estudios de *tiempo-y-movimiento*) de trabajadores que él mismo consideraba razonablemente eficientes, con el fin de descubrir la mejor manera de hacer un trabajo. Descompuso las tareas en acciones y trató de descubrir el mejor sistema para realizar cada uno de ellos. Cuando creyó que había descubierto esa manera mejor de llevar a cabo una tarea se dedicó a seleccionar trabajadores y a enseñarles la manera de ejecutar ese trabajo exactamente de la forma que él había prescrito.

Por encima de todo, la organización científica del trabajo generó una *tecnología* que ejerce gran *control* sobre los trabajadores. Los patronos advirtieron que, cuando los trabajadores seguían los métodos de Taylor, trabajaban mucho más *eficazmente*, todos ellos seguían los mismos pasos (esto es, su trabajo era muy *previsible*), y producían mucho más, mientras que sólo debían pagarles algo más (*cálculo*). De esta forma, el *taylorismo* significó un incremento de los beneficios en aquellas empresas que lo adoptaron.

Como todos los sistemas racionales, la organización científica del trabajo tenía sus propias *irracionalidades*. Sobre todo, se trataba de un sistema deshumanizador en el que se trataba a las personas como animales o robots. Esto es, a los trabajadores sólo se les exigía realizar una o muy pocas operaciones, con lo cual no utilizaban la mayoría de sus capacidades. Finalmente, esta situación provocó desastrosas consecuencias cuando la industria estadounidense se vio superada por la ja-

ponesa, que encontró una manera no sólo de ser formalmente racional, sino también de utilizar al máximo la capacidad de sus trabajadores.

Aunque ya no se oye hablar de Taylor y del *taylorismo*, sus ideas han conformado la manera en que se lleva a cabo el trabajo, especialmente el manual. Los restaurantes de comida rápida, al menos implícitamente, se han inspirado en el *taylorismo* al organizar el trabajo de sus empleados. En este tipo de restaurantes el trabajo se encuentra altamente racionalizado, con el objetivo de descubrir la mejor y más eficaz manera de hacer una hamburguesa a la plancha, freír un pollo, o servir un menú. McDonald's no inventó estas ideas, pero las puso en práctica —junto con los principios de la organización burocrática (de la que ya hemos hablado) y los de la cadena de montaje— para contribuir así a la creación de la mcdonalización.

Producción en cadena: crear trabajadores autómatas

Al igual que los sistemas burocráticos modernos y que la organización científica del trabajo, la producción en cadena fue «inventada» a principios del siglo XX. Le abrió camino la burocratizada industria del automóvil, y las ideas de la organización científica del trabajo contribuyeron a modelarla. Generalmente se ha considerado a Henry Ford como su inventor, aunque tuvo precursores en otras industrias (como, por ejemplo, la del envasado de carne), y, como mostraremos en el capítulo 3, la producción en cadena en los automóviles fue más bien una idea de los ingenieros de Ford. Sería, no obstante, en la industria del automóvil donde la cadena de montaje tuvo su manifestación más conocida. La producción en cadena representó un paso importante hacia la racionalización de los procesos de fabricación y se aplicó en un gran número de sectores. Al igual que la organización burocrática y que los restaurantes de comida rápida, la cadena de montaje automovilística ilustra perfectamente los elementos básicos de la racionalización.

Se trata de un sistema *eficiente* de fabricar un automóvil. Es mucho más eficaz situar un gran número de trabajadores sin cualificación, pero con tareas bien diferenciadas, a lo largo de una cinta transportadora que reunir cierto número de operarios en una planta y pedirles que fabriquen un coche.

Lo que hace cada trabajador en la cadena de montaje (por ejemplo, colocar un tapacubos a cada uno de los coches que pasa ante él) es altamente *previsible*, y el producto final es exactamente igual a todos los demás. La cadena de montaje permite la *cuantificación* de nu-

merosos elementos del proceso productivo e incrementa el número de coches producido.

Permite, además, un *control* máximo sobre los trabajadores. Éstos deben hacer las tareas asignadas que requieren su concurso. Es obvio de manera inmediata cuándo un trabajador no realiza a su debido tiempo su tarea. (Por ejemplo, faltará un tapacubos porque el coche habrá seguido su camino en la cadena.) El tiempo fijado para realizar cada trabajo convierte en imprescindible que la tarea se haga en el momento debido. Prácticamente no caben innovaciones en el momento de realizar una tarea concreta. La producción en cadena es una mecanización que permite que muy pocos obreros sin cualificación puedan fabricar automóviles. Además, la especialización de cada tarea posibilita la sustitución de seres humanos por robots. Los trabajos repetitivos y monótonos que se requieren en la cadena son precisamente el tipo de trabajo que los robots pueden llegar a dominar. Una vez que las operaciones han sido simplificadas para que puedan ser realizadas por «robots humanos», se han sentado las bases para que los robots no humanos sustituyan a aquéllos. Hoy día sabemos de un número cada vez mayor de operaciones en cadenas de montaje que son realizadas por robots mecánicos.

Como ya se ha dicho con frecuencia, la producción en cadena lleva implícita una enorme carga de irracionalidad. Está claro que se trata de una forma de trabajar deshumanizadora. Se exige a seres humanos, con un buen número de conocimientos, que realicen una serie de tareas muy simples una y otra vez. En lugar de demostrar su capacidad en el trabajo, las personas se ven obligadas a negar su condición de seres humanos y a actuar como robots. Las gentes no se realizan como tales en su trabajo; antes bien, se niegan a sí mismas. Ésta es solamente una de las numerosas maneras en que la aparentemente racionalizada producción en cadena opera de una forma totalmente irracional.

A pesar de sus irracionalidades, la cadena de montaje tuvo una gran influencia en el desarrollo de los restaurantes de comida rápida. El botón de muestra más evidente es la cinta transportadora utilizada por Burger King para cocinar sus hamburguesas. Menos obvio es el hecho de que una buena parte del trabajo en los restaurantes de comida rápida se lleve a cabo siguiendo el modelo de la producción en cadena, con las tareas divididas, por ejemplo, en pasar las hamburguesas por la plancha, ponerlas sobre el pan, añadirles la «salsa especial», y la lechuga y el tomate y colocar la parte superior del panecillo. Incluso los clientes se colocan en fila como si de una cadena de montaje se tratara; el mejor ejemplo de esta situación es el *drive-through*. Como alguien ha afirmado: «Es evidente que los elementos

básicos de una fábrica se han implantado en el restaurante de comida rápida... [estamos ante] la máquina de alimentación.»

Vale la pena reseñar aquí que la producción en cadena de automóviles hizo posible la producción en serie de éstos. Y el hecho de que tanta gente pueda acceder a un automóvil sirvió para sentar las bases de los restaurantes de comida rápida y de la mcdonalización en general. El que los automóviles fueran tan asequibles condujo a la ampliación de la red de autopistas y ésta al desarrollo de la industria turística. Aparecieron restaurantes, hoteles, *campings*, gasolineras y otros negocios parecidos, y sirvieron como precursores a muchas de las empresas que son los puntales de la sociedad mcdonalizada. Los predecesores más conocidos fueron la cadena de moteles Best Western, que se fundó en 1946, y Holiday Inn, que tuvo su comienzo en 1952, así como el desarrollo de la cadena Howard Johnson en las décadas de los años 1920 y 1930. A finales de los años cincuenta, había alrededor de quinientos restaurantes Howard Johnson estandarizados repartidos por Estados Unidos, muchos de los cuales disponían de moteles vinculados a ellos.

De la misma manera en que se puede considerar a Ford el pionero de la racionalización de la producción en cadena, General Motors, especialmente Alfred Sloan, fue quien llevó más lejos aún la estructura burocrática de la industria del automóvil. Sloan se hizo famoso por el sistema multidivisional de General Motors, según el cual las decisiones de interés prioritario las tomaba la oficina central mientras que las cotidianas eran tomadas por las diferentes divisiones. Esta innovación tuvo tal éxito que la copiaron otros fabricantes de automóviles y numerosas empresas.

Levittown: «las casas suben y suben y suben»

El que los automóviles fueran tan asequibles no solamente contribuyó a que aparecieran los restaurantes de comida rápida, sino que también favoreció la producción en serie de viviendas; la empresa pionera fue Levitt & Sons, fundada por William Levitt. Entre 1947 y 1951, esta compañía construyó diecisiete mil cuatrocientas cuarenta y siete casas en unos terrenos que habían sido campos de patatas. Allí construyeron en un santiamén *Levittown* (Long Island), una comunidad de setenta y cinco mil habitantes. A principios de los años cincuenta, los Levitt levantaron otra *Levittown* en Pennsylvania. Además de la elevada racionalización de sus edificios, esta nueva *Levittown*, al contrario que su predecesora en Long Island, ofreció una comunidad planificada desde el proyecto hasta su realización. La

creación de este tipo de comunidades y barrios racionalizados proporcionó la base demográfica para el desarrollo de los restaurantes de comida rápida. De hecho, los vecinos de estas zonas, al igual que los de la legión que vino después, con su necesidad de automóviles y de accesos para los mismos, fueron y *son* los clientes naturales de los restaurantes de comida rápida.

Levitt & Sons concibieron los lugares donde construían como si se tratara de grandes fábricas. Pero, en lugar de que el producto se desplazara, como sucedía en la cadena de montaje del automóvil, el producto de Levitt (las casas) se mantenía estático y eran los trabajadores quienes se movían por el lugar de edificación. Los obreros de la construcción se especializaban en trabajos concretos, más o menos como sus compañeros de la cadena de montaje de los automóviles. Alfred Levitt, uno de los hijos del fundador de la dinastía, decía: «A pesar de lo que digan los psicólogos, el mismo hombre hace la misma tarea cada día. Es aburrido; es malo; pero la recompensa de los billetes parece que alivia el aburrimiento en el trabajo.» De esta forma, los Levitt racionalizaron el trabajo del obrero de la construcción, más o menos como Ford había hecho con los trabajadores de la industria del automóvil, y manteniendo una actitud parecida respecto al trabajador; es decir, se reconocía que el trabajo racionalizado era alienante, pero se consideraba que el trabajador sólo estaba interesado en aumentar su capacidad adquisitiva.

Además de la racionalización del trabajo, se hizo lo propio con los lugares en los que se edificaba. Tanto en el interior como en los alrededores de la zona, los Levitt levantaron almacenes, talleres de carpintería, de fontanería, y una planta de tratamiento de arena, grava y cemento. De esta manera, en lugar de tener que adquirir todos estos suministros a otras empresas, y transportarlos, posteriormente, al lugar de la construcción, todos esos productos y servicios se encontraban *in situ* y eran controlados por los propios Levitt. Allí donde fue posible, utilizaron también componentes prefabricados. No obstante, se consideró menos eficaz levantar todo un edificio con materiales prefabricados que la simple utilización de algunos componentes prefabricados.

La construcción de cada casa seguía una serie de fases rigurosamente establecidas y racionalizadas. Por ejemplo, en la construcción de la estructura de la casa, los trabajadores no medían ni cortaban; cada pieza ya estaba medida, sólo se tenía que encajar. Cada uno de los lados de una pared medianera o exterior estaba formado por plafones, en número de setenta y tres y medio, de un material aislante, que sustituían las quinientas setenta pequeñas láminas que se utilizaban anteriormente. Todas las casas se pintaban a pistola, con los mismos dos colores: verde y marfil. Como consecuencia, otro de los Levitt llegaría a decir: «Ahora

que el trabajo de la estructura va de baja, la construcción de casas va en alza.» Como es evidente, el resultado fue la producción rápida y a bajo coste de un número muy elevado de edificios casi idénticos.

El enfoque cuantitativo fue mucho más allá de los elementos utilizados para la construcción de los edificios. Por ejemplo, cuando iban a vender las casas, en lugar de poner el acento en su coste total, los agentes inmobiliarios centraban su información en la cantidad que se había de entregar como entrada y en el pago a plazos. Estos agentes creían que los compradores que podrían sentirse atraídos por Levittown estaban mucho más interesados en ese tipo de cuentas que en el coste global. Los anuncios de las casas de *Levittown* recalcaban «el tamaño y el precio de la casa». En otras palabras, *Levittown*, al igual que sus muchos sucesores en el camino seguido para alcanzar una mayor racionalización, hacían hincapié en el hecho de que el consumidor compraba la mejor casa por el menor precio. De forma similar, los restaurantes de comida rápida de hoy en día a menudo nos dicen, explícita e implícitamente, que nos están ofreciendo la mejor comida al menor precio.

Se han criticado mucho estas zonas de casas idénticas altamente racionalizadas. Hace bien poco, un enemigo de éstas hizo un juego de palabras al denominar «disturbios» a los suburbios,⁵ y describía estos hogares como una «trampa para la clase media». No obstante, es posible ver de una manera más positiva estas viviendas racionalizadas. Por ejemplo, muchos residentes de *Levittown* han decorado sus casas y ya no las ven tan uniformes. Otras personas han considerado que la construcción de tales viviendas, en general, y de *Levittown*, en particular, tenía mucho mérito. Herbert Gans, por ejemplo, concluyó su estudio sobre una tercera *Levittown* (construida en Nueva Jersey) afirmando que, «a pesar de sus imperfecciones, *Levittown* es un buen lugar para vivir». Lo sea o no, *Levittown* es, sin ninguna duda, un lugar racionalizado en el que vivir.

Centros y grandes superficies comerciales: «los paseos de Norteamérica»

Al igual que las casas en serie, otro aspecto de la sociedad racionalizada, cuyo desarrollo se vio impulsado por el crecimiento de la producción de automóviles, es el de los centros comerciales. El centro comercial moderno tiene sus precursores en la Galleria Vittorio Emanuele de Milán, Italia (construida en 1877), y en la primera gran

5. Para entender el juego de palabras hay que tener en cuenta que *suburbs* designa tanto nuestras zonas residenciales como los suburbios. (*N. de los t.*)

superficie comercial al aire libre construida en 1916 en Estados Unidos. No obstante, el primer centro comercial completamente cerrado fue el Southdale Center en Edina, Minnesota, que abrió sus puertas en 1956, no mucho después de que lo hiciera el primer McDonald's de Kroc. Hoy día acuden a ellos —hay casi treinta y siete mil grandes centros— unos ciento setenta y cinco millones de compradores cada mes. La mayor superficie comercial de Estados Unidos, en la carretera de Edina a Bloomington, en Minnesota, incluye cuatro grandes almacenes, cuatrocientas tiendas especializadas (la mayoría de ellas forman parte de cadenas), y un parque de atracciones.

Como ya hemos ido señalando en este libro, los centros y las grandes superficies comerciales cuentan con todas las características básicas de la mcdonalización. No obstante, llegados a este punto debemos hacer notar que estos centros comerciales y las empresas mcdonalizadas se complementan unos a otras perfectamente. Por un lado, los centros y grandes superficies comerciales proporcionan un predecible, uniforme y beneficioso enclave para este tipo de cadenas. Cuando se construye un nuevo centro o superficie de esta clase, las empresas hacen cola para conseguir un espacio en él. Por otra parte, la mayoría de los centros y grandes superficies comerciales tendrían muchos espacios sin alquilar y no podrían existir si no fuera por esas cadenas. Por tanto, estos centros comerciales y las empresas se necesitan mutuamente. Productos ambos de nuestra era de rápidos desplazamientos gracias al automóvil, estos centros comerciales y las cadenas se alimentan recíprocamente, y esa interacción sirve para fomentar el proceso de mcdonalización.

William Kowinski afirma que estos centros comerciales «fueron la culminación de todos los sueños de EE.UU., tanto los decentes como los demenciales; la satisfacción completa, el modelo del paraíso de posguerra». Podríamos habernos inclinado por los centros y superficies comerciales, tal y como hace Kowinski, y hablar de la «superficialización comercial de Norteamérica». No obstante, desde mi punto de vista, los restaurantes de comida rápida son mucho más poderosos e influyentes. Sin embargo, al igual que los centros y superficies comerciales, podemos considerar la mcdonalización como algo «decen-te y demencial».

Ray Kroc y los hermanos McDonald: la creación de la «fábrica de comida rápida»

Ray Kroc creó el imperio McDonald's y se suele considerar que fue quien desarrolló sus principios racionales; pero el McDonald's básico

fue fundado por dos hermanos, Mac y Dick McDonald. Los hermanos McDonald abrieron su primer restaurante en Pasadena, California, en 1937. Al organizar el local aplicaron principios cuantificables, tales como la rapidez, la cantidad y el bajo precio. Para evitar la multiplicidad de menús, a los clientes se les ofrecía una carta muy limitada. En lugar del servicio personificado y de preparar platos que exigían mucho tiempo, los hermanos McDonald utilizaron los procedimientos de la producción en cadena para cocinar y servir la comida. En lugar de cocineros cualificados, «el limitado menú [de los hermanos] les permitía convertir la preparación de la comida en una simple y repetitiva tarea que se podía aprender rápidamente incluso por aquellos que pisaban la cocina de un restaurante por primera vez». Fueron los pioneros en la utilización de trabajadores especializados en los restaurantes, tales como el «encargado de la plancha», «el de la batidora», «el de la freidora» y «los aderezadores» (encargados de colocar los «extras» en las hamburguesas y de cubrirlas con el pan). Establecieron todo un conjunto de normas que estipulaban lo que los trabajadores tenían que hacer e incluso lo que debían decir. Utilizando estos y otros mecanismos, los hermanos McDonald fueron los inventores de la racionalizada «fábrica de comida rápida».

Kroc no inventó los principios de McDonald's, ni tampoco creó la idea de las franquicias. La pionera en la introducción de franquicias fue la compañía Singer Sewing Machine después de la Guerra Civil, y fue utilizada por empresas de automóviles y compañías de refrescos a principios del siglo xx. Hacia la década de 1930 también empezaron a utilizarlas las industrias de venta al por menor como Western Auto, Rexall Pharmacy y la cadena IGA de supermercados.

Además, ya había una importante presencia de franquicias de negocios de comidas antes de que Kroc entrara en escena a principios de la década de 1950. El primer negocio de comidas que tuvo franquicias fue A&W Root Beer, que comenzó a funcionar en 1924. El primer Dairy Queen abrió sus puertas en 1944; tras decidir extender su radio de acción a todo el país, esta cadena consiguió llegar a tener unos dos mil quinientos establecimientos en 1948. Otras conocidas empresas alimentarias precedieron a los McDonald's. Big Boy apareció a finales de la década de 1930, y Burger King (en aquel tiempo se llamaba InstaBurger) y Kentucky Fried Chicken empezaron en 1954. Así, el primer McDonald's de Kroc, que abrió sus puertas el 15 de abril de 1955, era un relativo recién llegado al negocio de las cadenas, en general, y en el de los negocios de comidas, en particular. Pero estamos adelantando un poco de la historia.

En 1954, cuando Ray Kroc lo visitó por primera vez, McDonald's era solamente una sencilla hamburguesería situada en San Bernardi-

no, California. El menú básico, el enfoque e incluso algunas de las técnicas por las que McDonald's es famoso hoy día los concibieron los hermanos McDonald. Por aquel tiempo eran una sensación local, pero los propietarios estaban suficientemente satisfechos como para seguir por ese camino (a pesar de algunos esfuerzos fallidos de expansión); les estaba yendo bastante bien y no eran muy ambiciosos (aunque habían intentado abrir alguna franquicia). Fue Kroc quien sí tenía ambiciones, y fue él quien construyó el imperio McDonald's, con establecimientos repartidos por todo el mundo, contribuyendo, por tanto, a dar un enorme empuje al proceso de mcdonalización. En un primer momento, Kroc trabajó como socio de los hermanos McDonald, pero posteriormente les compró su participación y quedó entonces libre para construir el negocio a su gusto.

Es importante reiterar que Kroc apenas si aportó novedades. Básicamente, cogió los productos característicos y las técnicas de los hermanos McDonald y las combinó con los principios de otras empresas (incluidas algunas del ramo de la alimentación), con la burocracia, con la organización científica del trabajo y con la producción en cadena. La genialidad de Kroc consistió en coger todas estas ideas y técnicas bien conocidas, aplicarlas al negocio de la comida rápida y añadir su ambición para convertirlo, mediante las franquicias, en una empresa transnacional. *Por tanto, McDonald's y la mcdonalización no representan nada nuevo, sino que suponen la culminación de la serie de procesos racionalizadores desarrollados a lo largo del siglo XX.*

La mayor innovación de Kroc fue el sistema de franquicias de McDonald's. Entre otras cosas, no concedió franquicias para regiones enteras, sólo franquicias para un solo local, para evitar que el dueño de la franquicia regional controlara la apertura de otros establecimientos en un área dada. Otras compañías del mismo tipo se habían hundido porque las franquicias regionales habían crecido muy deprisa y modificaban los principios básicos de la compañía. Kroc incrementó el control de la central y, con ello, uniformó todo el sistema; concedió las cada vez más numerosas franquicias una por una, en raras ocasiones más de una a una determinada persona. Otra de las innovaciones de Kroc consistió en exigir únicamente una cantidad inicial por franquicia de novecientos cincuenta dólares. Otras empresas de la misma clase exigían una cantidad mucho mayor, hasta el punto de que la mayor parte de los ingresos de la empresa se obtenían por ese concepto. Y en consecuencia las centrales tendieron a perder interés por los ingresos que obtenían de las franquicias a largo plazo. En McDonald's, los beneficios no procedían de esas elevadas cantidades iniciales, sino del 1,9 por ciento de las ventas de las franquicias. Por tanto, el éxito de Kroc y de su empresa dependía de la prosperidad de las

franquicias. Fue esta reciprocidad de intereses la gran contribución de Kroc a este tipo de negocio y un factor clave en el éxito de McDonald's y de un gran número de sus franquicias, la mayoría de las cuales se convertirían en negocios millonarios por derecho propio.

McDonald's fue capaz de conseguir un equilibrio entre el control centralizado y la independencia de las franquicias. Kroc supo imponer y reforzar un sistema uniforme, pero, por otra parte, se animaba a las franquicias a idear innovaciones que aumentarían no sólo sus beneficios, sino también los de la empresa en su conjunto. Tomemos el ejemplo de las novedades en los productos. El propio Kroc no era un gran innovador por lo que se refiere a los productos. Uno de sus más notables fracasos fue el *Hulaburger*, una tostada que contenía, entre dos lonchas de queso, una rodaja de piña pasada por la parrilla. Las nuevas creaciones, tales como el bocadillo de pescado, el Huevo McMuffin y los desayunos de McDonald's, tuvieron lugar en las franquicias.

Aunque no fue fundamentalmente un innovador, Kroc se situó a la vanguardia de una serie de novedades que racionalizaron aún más el negocio de la comida rápida. Entre otras cosas (inconscientemente), sirvió como difusor y ejemplo de los principios de la racionalización cuando hablaba en sus conferencias «de uniformidad, menús estandarizados, porciones de idéntico tamaño, idénticos precios y la misma calidad en cada uno de los establecimientos». Esta uniformidad permitió a McDonald's diferenciarse de sus competidores, porque éstos no ofrecían menús en serie. Otras novedades con las que McDonald's se colocaría al frente del negocio consistieron en imponer un menú limitado (al principio diez platos), elevados niveles en el contenido de grasa en las hamburguesas, en comenzar a utilizar hamburguesas y patatas fritas congeladas, así como inspectores para comprobar la uniformidad y el cumplimiento de las normas, de la creación, en 1961, del primer centro especializado en la formación para esta clase de negocios, denominado Universidad de la Hamburguesa (que ofrecía un «título» en «hamburgueserología») y la publicación, en 1958, de un manual de cómo debe dirigirse una franquicia. Este primer manual contenía numerosos principios racionales para el funcionamiento de un restaurante de comida rápida:

Explicaba a los operarios *exactamente* cómo hacer los batidos, las hamburguesas a la plancha y las patatas fritas. Especificaba los tiempos de cocción para todos los productos y las temperaturas a que debían encontrarse todos los aparatos. Fijaba las porciones *normales* de cada plato, desde el *cuarto de onza* de cebolla que tenía que ponerse en cada hamburguesa hasta las *treinta y dos rodajas por libra* de queso. Especi-

ficaba que las patatas fritas debían cortarse de un determinado *grosor*. Y fijaba *controles* de calidad, únicos en un negocio de comidas, controles que prevenían la eliminación de la carne y las patatas que estuvieran durante más de *diez minutos* sin servir.

... A los encargados de las planchas... *se les instruía* para poner las hamburguesas en la plancha de izquierda a derecha, y para que hicieran *seis hileras* de *seis panecillos* cada una. Y como las primeras dos hileras se encontraban más alejadas de la fuente de calor *se les instruía* (y aún se hace) para sacar primero la tercera hilera, a continuación la cuarta, la quinta y la sexta, antes de hacer lo mismo con las dos primeras. (Las cursivas son del autor.)

Conclusión

La creación de los McDonald's y el proceso de mcdonalización no tuvieron lugar en medio de un vacío histórico; contaron con importantes precursores, con predecesores que, en la actualidad, tienen un considerable tamaño. Estos precursores fueron quienes proporcionaron los principios (de la cadena de montaje, de la organización científica del trabajo y de la burocratización) sobre los que se han levantado las empresas de restaurantes de comida rápida. Es más, han proporcionado algunas de las bases estructurales necesarias para el crecimiento de las cadenas de esa clase de restaurantes: un gran número de trabajadores fabriles y de oficinistas trabajando a grandes distancias de sus viviendas, trabajadores que poseen medios de transporte para llevarlos no sólo hasta (y desde) el lugar de trabajo, sino también hasta (y desde) los restaurantes de comida rápida que necesitaban y deseaban cada vez más, y a visitar los centros y grandes superficies comerciales que estaban destinados a alojar la mayor parte de esos restaurantes y sus derivados racionalizados.

Si bien los restaurantes de comida rápida adoptan elementos de sus predecesores, representan un salto cuantitativo en el proceso de racionalización. Aunque la mcdonalización es una derivación de la racionalización, está tan alejada de la idea original que se justifica el uso de un nuevo término para describir las actuales manifestaciones de este proceso.

Una vez presentado este telón de fondo histórico, en los siguientes cinco capítulos volveremos a exponer uno por uno los aspectos básicos de la mcdonalización: eficacia, cálculo (o cuantificación), predicción e incremento del control mediante la sustitución o reducción del papel del hombre por la tecnología, al igual que la consecuencia aparentemente inevitable de todos los sistemas racionales: la irracionali-

dad de la racionalidad. El objetivo de estos capítulos es definir tales aspectos e ilustrar con numerosos ejemplos la manera en que cada uno se manifiesta, no solamente en los restaurantes de comida rápida, sino también en cada vez más numerosos ámbitos, en Estados Unidos y en el resto del mundo. Esos ejemplos, expuestos a lo largo de los próximos cinco capítulos, son la «evidencia» que apoya la afirmación de que la mcdonalización afecta a toda la sociedad.

CAPÍTULO 3

EFICACIA

Un paseo por el reino mágico de los alimentos para comer con los dedos

McDonald's ha tratado de crear sistemas altamente eficientes, y la *mcdonalización* implica la búsqueda de una cada vez mayor eficacia y en diversos ámbitos. *La eficacia* ha de entenderse como la elección de los medios óptimos para alcanzar un fin dado; pero tal definición exige ciertas clarificaciones. En primer lugar, aunque utilicemos el término *óptimo*, es muy infrecuente que se encuentren los medios realmente más idóneos para alcanzar un fin. Más bien, tendríamos que hablar del esfuerzo realizado para encontrar y aplicar los *mejores* medios *posibles*. Al igual que el economista Herbert Simon, creemos que las personas y las empresas raramente llegan a alcanzar el máximo de sus posibilidades. No obstante, el afán por la eficacia implica la búsqueda de unos medios (lo más idóneos posibles) para alcanzar un fin, medios que se emplearán normalmente. En segundo lugar, la generalización de los términos *medios* y *fin* muestra con claridad que la eficiencia puede ser aplicada a innumerables medios y fines. En otras palabras, puede darse una búsqueda de medios óptimos en marcos con un gran número de fines dispares. Esto significa que el afán por la eficacia puede darse (y así sucede de ordinario) en una amplia variedad de ámbitos.

En una sociedad mcdonalizada, la gente raramente busca por sí misma los mejores medios para alcanzar un fin. Más bien, esos mejores medios posibles, previamente establecidos, para conseguir alcanzar innumerables fines, han sido integrados por numerosos entornos y en los más variados ámbitos. Por tanto, los mejores medios pueden formar parte de una tecnología determinada, haber sido recogidos en normas y regulaciones de una empresa o enseñados a los empleados en un proceso de socialización ocupacional. Sería por

completo ineficaz que a la gente se le pidiese continuamente que volviera a descubrir los medios óptimos para alcanzar ciertos fines.

Aunque el restaurante de comida rápida no generó la pasión por la eficacia, ha contribuido a hacer de ella un deseo casi internacional. Numerosos aspectos de la sociedad han tenido que cambiar o desarrollarse para actuar con la eficacia exigida por quienes se han acostumbrado a una vida a imagen y semejanza de la rápida cola de restaurante de comida rápida. Observemos cómo se manifiesta el afán por la eficacia en una serie de realidades de nuestro mundo actual, teniendo claro que, en la mayoría de esos ejemplos, no pueden considerarse una consecuencia directa del restaurante de comida rápida (incluso algunos de ellos precedieron y contribuyeron a dar forma a ese mismo restaurante de comida rápida), pero forman parte de esa obsesión por la eficacia en cuya puesta en marcha McDonald's ha desempeñado un papel clave.

Teléfonos inalámbricos y palomitas servidas por uno mismo

El hincapié que la mcdonalización ha hecho en la eficacia implica que los sistemas no racionalizados son menos eficientes, o incluso ineficaces. El restaurante de comida rápida fue creciendo a consecuencia de su mayor eficacia, en comparación con los métodos alternativos de disfrutar un menú. A principios de la década de los años 1950, cuando daba comienzo la era del restaurante de comida rápida, la mejor alternativa era la comida cocinada en casa mediante ingredientes previamente comprados en varios establecimientos. Es obvio que tal manera de proceder era mucho más eficiente que los sistemas más antiguos de obtener alimentos, tales como la caza y la recolección de frutas y vegetales. Hacia la década de 1950, muy pocos estadounidenses se dedicaban todavía a recoger en el bosque los ingredientes de sus comidas; las tiendas y supermercados que comenzaban a hacer su aparición eran lugares mucho más eficaces para obtener alimentos.

Es evidente que una serie de novedades había conseguido aumentar la eficacia de la cocina casera. La nevera, el congelador, la cocina de gas o eléctrica constituyeron avances tecnológicos que fueron muy bien recibidos. Los libros de cocina supusieron una importante contribución para conseguir una mayor eficacia de la cocina casera. En lugar de crear un plato nuevo cada vez que se preparaba, el cocinero podía seguir la receta y conseguir el mismo plato con mucha mayor eficacia.

Pero las comidas preparadas en casa eran, y todavía son hoy, una manera relativamente ineficaz de obtener un plato. El restaurante ha

sido, casi desde siempre, una alternativa más eficaz. Pero los restaurantes pueden convertirse en ineficaces si se tiene en cuenta el hecho de que podemos dedicar varias horas en llegar a ellos, consumir un menú y regresar a casa. El deseo de disponer de restaurantes más eficientes ha provocado el resurgir de algunos de los antepasados de los restaurantes de comida rápida: establecimientos de comidas baratos, las cafeterías y los primeros *drive-through* o *drive-in*.⁶ Los más modernos han surgido siguiendo el modelo de estos últimos y como un paso más hacia el consumo más eficiente de alimentos; como hemos visto ya en el capítulo 2, Ray Kroc revolucionó el sistema de franquicias del restaurante de comida rápida a partir del restaurante de los hermanos McDonald.

Pero, sobre todo, fue la eficacia en la manera de operar de los hermanos McDonald lo que impresionó a Kroc, al igual que el enorme beneficio potencial de un sistema de ese tipo si se aplicaba en un gran número de lugares. Mostremos a continuación cómo describió Kroc su reacción inicial ante el sistema de los McDonald:

Me quedé completamente fascinado por la simplicidad y la eficacia del sistema... Cada paso que se daba en la preparación de aquel menú limitado era despojado de todo lo superficial hasta dejarlo en su pura esencia y realizado con un mínimo esfuerzo. Sólo vendían hamburguesas y hamburguesas con queso. Todas las hamburguesas... se preparaban de la misma manera.

Pero la obsesión de Kroc por la eficacia precede a su descubrimiento de los McDonald's y se había manifestado ya al principio de su carrera profesional, cuando se dedicaba a la venta de exprimidores para restaurantes. Lo que más le molestaba de la mayoría de esos restaurantes era su bajo nivel de eficiencia:

Había ineficacia, pérdidas, y cocineros inconstantes, un servicio chapucero y una comida cuya calidad variaba. Lo que se necesitaba era un producto sencillo que siguiera, desde el comienzo hasta el final, un proceso moderno.

Kroc consideró también otras alternativas para incrementar la eficacia de la comida de los restaurantes antes de decidirse por la hamburguesería de McDonald's como modelo.

6. Los *drive-in* son establecimientos al aire libre pensados para que el cliente no tenga que descender del coche en ningún caso. En Estados Unidos el ejemplo más clásico quizás sea el cine al aire libre, donde los espectadores contemplan la película sin apearse del automóvil. Aquí se refiere a un tipo de restaurantes que funcionan de manera similar y que se diferencian de los *drive-through* en que en éstos uno tiene que continuar su camino, mientras que en el *drive-in* disponen de un espacio de aparcamiento específico. (N. de los t.)

Había sopesado la idea de preparar perritos calientes, pero después la rechazó. Había demasiadas clases de perritos calientes: salchichas con cereales y harina, salchichas sólo de carne con todos los tipos de carne existentes, perritos calientes de vacuno, la salchicha *kosher*.⁷ Y además de todas esas distintas variedades, había muchas maneras de cocinar los perritos calientes. Podían ser hervidos, asados, a la parrilla, preparados al carbón, etc. Las hamburguesas, por su parte, eran la sencillez misma. Los condimentos se añadían a la hamburguesa, no se incluían en ella. Y sólo había una manera de preparar la hamburguesa: a la plancha.

Kroc y sus socios se dedicaron a observar cada uno de los componentes de la hamburguesa con el fin de incrementar la eficacia con la que se podía preparar y servir. Por ejemplo, empezaron utilizando bollitos que no habían sido cortados por entero. Sin embargo, se encontraron con que era mucho más eficaz cortarlos por completo. Al principio, los bollitos llegaban en cajas de cartón y los encargados de la plancha tenían que perder tiempo abriendo las cajas, separando los dos trozos de los bollitos, cortándolos y desechando el papel y el cartón inservibles. Además de cortarlos y dejarlos separados, se consiguió hacer un uso mucho mejor de los bollitos al colocarlos en cajas que podían volverse a utilizar. Parecida atención se dedicó a la carne picada. Por ejemplo, el papel que se colocaba entre las hamburguesas debía tener la cantidad exacta de cera para que éstas pudieran deslizarse fácilmente por el papel e ir a parar sobre la plancha.

El mismo Kroc deja claro que el objetivo de todos estos reajustes en los procedimientos era el de alcanzar una mayor eficacia:

El objetivo de todos estos reajustes en los procedimientos (actitud que nunca hemos abandonado) no era otro que el de que el encargado de la plancha pudiera hacer su trabajo con mayor facilidad y mejor. Y el resto de consideraciones sobre lo que costaba cortar los panecillos, el control del inventario, etc., tenían, por supuesto, mucha importancia, pero eran cuestiones secundarias cuando se llegaba al punto crítico: lo que sucedía en la plancha. Ése era el momento crucial de nuestra *cadena de montaje*, y la hamburguesa había de llegar y salir de ella con la máxima fluidez o de lo contrario todo el proceso se vendría abajo. (La cursiva es del autor.)

Kroc imaginó toda este proceso como si se tratara de una enorme cadena de montaje y, según hemos mencionado ya (y como explicaremos más adelante), sería una cadena de montaje como la que había

7. En el judaísmo, se denominan así los objetos que cumplen las condiciones para ser aceptados con propósitos rituales. Generalmente se aplica a los alimentos, e implica que no procedan de animales, pájaros, peces, etc., que hayan sido prohibidos en algunos de los libros de la Biblia, por ejemplo, el cerdo. (*N. de los t.*)

concebido y puesto en marcha Henry Ford, es decir, orientada fundamentalmente a alcanzar una mayor eficacia.

El restaurante de comida rápida, de la manera en que llegó a evolucionar a partir del modelo McDonald's, es eficaz tanto desde el punto de vista del usuario (aunque, según veremos más adelante, también presenta una elevada dosis de ineficacia por lo que respecta al consumidor), como desde el del propietario del establecimiento. Empecemos con los consumidores que buscan un medio para satisfacer el objetivo final consistente en llenar el estómago. Podemos afirmar que cuenta con varias opciones: preparar la comida en casa, ir a un restaurante tradicional o conducir hasta un McDonald's o hasta cualquier otro restaurante de comida rápida. Comparando estas tres posibilidades, parecería que comer en un McDonald's es el medio disponible más eficaz para satisfacer el apetito de la gente. Una comida de preparación casera requiere ir al supermercado, decidir los ingredientes, cocinar, comer y, finalmente, recogerlo y limpiarlo todo. Comer en un restaurante puede ser más eficaz que hacerlo en casa, pero es muy probable que tengamos que dedicar una hora o quizás más. Comer en un restaurante de comida rápida elimina todos los pasos que comporta una comida casera y sólo es necesaria una fracción del tiempo que exige hacerlo en un restaurante tradicional.

Una vez que los consumidores entran en el restaurante de comida rápida, el proceso sigue pareciendo más eficaz. La mayoría de los aparcamientos se encuentran junto al restaurante y se accede con gran facilidad. Sólo un breve paseo nos separa del mostrador y, aunque a veces hay que ponerse a la cola, la comida se pide, se recoge y se paga habitualmente con rapidez. El hecho de que los menús sean muy limitados permite una elección bastante sencilla, lo que contrasta con el enorme abanico de posibles elecciones de platos que presentan la mayoría de las alternativas a los restaurantes de comida rápida. Obtenida ya la comida, sólo unos pasos nos separan de una mesa y del comienzo de «la experiencia gastronómica». El menú incluye casi siempre un conjunto de alimentos que se pueden comer sin cubiertos, directamente con los dedos (por ejemplo, McNuggets de pollo y patatas fritas, que se pueden comer de un bocado), con el resultado de que toda la comida se consume por lo general en muy pocos minutos. Como hay muy pocos elementos que induzcan a perder tiempo, son los propios clientes quienes suelen recoger las servilletas de papel, las bandejas de porspán y el material de plástico, lo depositan todo en un contenedor que se encuentra muy cerca y vuelven al coche dispuestos a realizar cualquier otra actividad (a menudo, también mcdonalizada).

No hace muchos años, los directivos de los restaurantes de co-

mida rápida descubrieron que había una manera —la del *drive-through*— que convertía este procedimiento en mucho más eficaz tanto para ellos mismos como para el cliente. En lugar del «laborioso» e «ineficaz» proceso de aparcar el coche, caminar hasta el mostrador, esperar en la cola, pedir, pagar, llevar la comida hasta la mesa, comer y tirar las sobras, el *drive-through* permitía al cliente la posibilidad de conducir hasta llegar a una ventanilla (quizás hacer cola), pedir, pagar y marcharse con la comida sin bajar del coche. Incluso era posible llegar a realizar la acción, sumamente eficaz, de comer al tiempo que se conducía, eliminando, por tanto, de esta manera la necesidad de perder tiempo para comer. El *drive-through* es también muy eficaz desde la perspectiva del restaurante de comida rápida. Cuanta más gente utilice este sistema, se necesitarán muchos menos lugares de aparcamiento, menos mesas y menos empleados. Y además, los consumidores se llevan consigo los restos de la comida, eliminando así también la necesidad de colocar contenedores de basura y de disponer de empleados que los vacíen periódicamente.

La tecnología moderna trae consigo innumerables ventajas por lo que respecta a la eficacia en el restaurante de comida rápida. Presentamos a continuación una descripción de algunos de los recientes progresos en el campo de la eficacia adoptados por Taco Bell en uno de sus establecimientos de California:

Ya en el interior, los clientes que tienen mucha prisa por consumir sus tacos y burritos, pueden pedir sus menús utilizando la pantalla de un ordenador.

Fuera, los usuarios del *drive-through* ven en un monitor el menú que han pedido, para evitar errores. Luego pueden pagar mediante un tubo neumático como aquel que muchos bancos utilizan para enviar documentos o dinero de una planta a otra o de una a otra sección. La comida, y el cambio, se encuentran en una ventanilla situada algo más adelante. Y si la hilera de automóviles se hace demasiado larga, un empleado de Taco Bell va recorriendo la fila y recogiendo los pedidos, que envía a la cocina por medio de un teléfono inalámbrico.

Otro aspecto más de la eficacia del restaurante de comida rápida es la naturaleza de los alimentos que se sirven. Como hemos comentado, esta clase de restaurantes sirve comidas que se pueden llevar directamente a la boca sin la necesidad de utilizar cubiertos, es decir, que se pueden comer con las manos. Las hamburguesas, las patatas fritas, el pollo frito, las raciones de pizza, los tacos —elementos todos ellos fundamentales en el negocio de la comida rápida— son alimentos que se comen con los dedos. Llegados a este punto, es interesante señalar las innovaciones que se han hecho a lo largo de los años y

que han incrementado enormemente el número y la clase de los alimentos que se comen con los dedos disponibles en los restaurantes de comida rápida. El Huevo McMuffin es básicamente un desayuno completo, compuesto por huevo, tocino canadiense y pan (*muffin*) inglés, servido en forma de bocadillo, esto es, que se puede comer fácil y rápidamente sin necesidad de utilizar cubiertos. Es bastante más eficaz comer en tres mordiscos un bocadillo de este tipo que sentarse con un cuchillo y un tenedor y comer un plato con huevos, tocino y tostadas. Los McNuggets de pollo quizás sean el más reciente producto que se come con los dedos, y su creación responde al hecho de que el pollo es bastante poco eficaz para McDonald's. Los huesos, los tendones y la piel del pollo son un obstáculo para un consumo eficiente, y todo ello ha sido eliminado en los McNuggets de pollo. (Si hubiera sido posible, las firmas que suministran pollos en cantidades industriales, por ejemplo Perdue, habrían creado un pollo para el consumo mucho más eficaz, sin huesos, tendones, ni piel. Como mínimo, han mcdonalizado ya el proceso de cría, alimentación y sacrificio de los pollos [véase el capítulo 6].) Se le entregan al cliente varios bocaditos de pollo frito, que puede comer rápidamente, llevándoselos a la boca con una mano, mientras que con la otra conduce el coche. McDonald's ofrece también una tarta de manzana, que, al estar el relleno completamente envuelto en la masa, puede comerse como un bocadillo.

Desde el punto de vista del restaurante de comida rápida, hay que tener en cuenta también la eficacia en la preparación y la entrega de los alimentos. El número limitado de platos en el menú permite, de una manera muy eficaz, hacer el pedido y entregar la comida. Ésta se prepara a menudo en una especie de cadena de montaje en la que participa un gran número de personas dedicadas a realizar operaciones concretas (por ejemplo, el encargado de las guarniciones).

La aplicación más reciente de la cadena de montaje en el proceso de la comida rápida es la cinta transportadora de Burger King: se pone una hamburguesa cruda y congelada en un extremo, se desplaza lentamente en una cinta transportadora bajo la cual hay una fuente de calor, y sale por el otro extremo perfectamente cocida después de noventa y cuatro segundos (Henry Ford estaría orgulloso de saber las diferentes maneras en que se ha utilizado su cadena de producción). Técnicas similares se han empleado para preparar y servir comida en Dunkin' Donuts, Kentucky Fried Chicken (por cierto, si quiere un picante pollo frito a la *cajun* debe ir a Popeye's), Taco Bell y Pizza Hut. Cinnabon es un establecimiento de comida rápida todavía más nuevo e incluso más especializado, que ha perfeccionado las técnicas necesarias para amasar y servir bollos de canela.

No obstante, no se puede olvidar que aquello que es eficaz desde la perspectiva del restaurante de comida rápida es a menudo ineficaz desde el punto de vista del consumidor. Por ejemplo, para aquél es eficaz instalar un sistema que obligue al cliente, ya sea a pie o en coche, a esperar haciendo cola; pero esa acción es muy poco eficaz desde la perspectiva del consumidor. Todavía más, para el restaurante de comida rápida es eficaz conseguir que el cliente haga la mayor parte del trabajo que los empleados llevan a cabo en los restaurantes tradicionales, pero ¿es esto también eficaz si se tienen en cuenta los intereses del consumidor? ¿Es más eficaz pedir la comida uno mismo o que esa función la realice un camarero? o ¿es mejor deshacerse de la propia servilleta de papel, del plástico y de las bandejas de porspán o que todo eso lo haga una persona encargada de ello?

Algunos restaurantes de comida rápida han sido también pioneros en la tendencia a proporcionar al cliente poco más que el elemento base de la comida. En cierto número de restaurantes de comida rápida, incluido Hardee's, se espera del propio cliente que sea él quien lleve la hamburguesa, sin aditamento alguno, hasta el expositor de guarniciones y que, ya allí, le añada ingredientes como lechuga, tomate y cebolla, convirtiéndola en el bocadillo apetecido. En tales casos se espera de nosotros que nos comportemos algunos minutos a la semana como si fuéramos los encargados de preparar los bocadillos. En una innovación más reciente, Burger King y algunas otras empresas nos hacen recoger un vaso vacío e ir hasta un dispensador de bebidas para llenarlo con un refresco, dedicando así cierto tiempo a convertirnos en lo que ha dado en llamarse el «empleado de la soda». Como ya hemos visto en el caso de Taco Bell, en algunos restaurantes de comida rápida ultramodernos, a los clientes se les recibe con una pantalla de ordenador cuando entran en el recinto, y deben escribir en ella su pedido. Utilizando estos y otros mecanismos, el restaurante de comida rápida ha ido aumentando en eficacia a costa de imponer mayores dosis de ineficiencia al cliente.

Los expositores de ingredientes de ensaladas constituyen el ejemplo clásico de cómo hacer trabajar al cliente. Los parroquianos «compran» un plato vacío y se dirigen hacia el expositor para servirse los vegetales (y otros productos) que se encuentran ese día a disposición. Al comprobar lo beneficioso que podía llegar a ser, muchos supermercados han puesto a disposición del público sus propios expositores de vegetales, aumentando así el conjunto de alternativas alimentarias disponibles para el consumidor. El amante de las ensaladas puede convertirse en el *chef* de las ensaladas del restaurante de comida rápida y luego volverlo a ser en el supermercado. Todo esto es muy eficaz desde la perspectiva del restaurante de comida rápida y del su-

permercado, desde el momento en que sólo necesitan un número limitado de empleados para realizar el trabajo de mantener todas las estanterías repletas de productos.

Es evidente que el restaurante de comida rápida no creó la idea de hacer trabajar al cliente, de convertirlo en un empleado sin sueldo; pero sí que adoptó esta novedad. Existen muchos otros ejemplos del proceso de imposición de tareas al consumidor. La tienda de comestibles de otros tiempos, en las que el dependiente entregaba y cobraba los artículos, ha sido sustituida por el supermercado, en el que el cliente puede dedicar varias horas por semana a «trabajar» como dependiente de una tienda de ultramarinos buscando artículos deseados (y no deseados), dando interminables paseos por pasillos no menos interminables. Después de haber obtenido los productos, el propio cliente pesa a continuación los alimentos en las básculas correspondientes y, en algunos casos, incluso los empaqueta. Todo este proceso es absolutamente eficiente desde el punto de vista del supermercado, pero a todas luces ineficaz desde la perspectiva del cliente.

Prácticamente han quedado eliminados los empleados de las estaciones de gasolina que llenaban los depósitos de los automóviles, comprobaban el aceite y limpiaban las ventanillas; ahora hacemos unos minutos a la semana de dependientes sin sueldo. Además, en lugar de tener un empleado dedicado a cobrarnos, debemos entrar en la gasolinera, o ir hasta una especie de cabina, para pagar el combustible que hemos puesto. Incluso, en numerosas estaciones de servicio tenemos que pagar antes, regresar para llenar nuestro depósito y, si no hemos puesto tanta gasolina como creíamos necesitar, tenemos que volver a la oficina para conseguir el cambio. En el último «avance» de este sector, los clientes introducen la tarjeta de crédito en una ranura y llenan su depósito; la factura automáticamente se carga en cuenta por la cantidad correcta (o eso se espera), y, finalmente, el usuario retira la factura y la tarjeta sin haber tenido contacto alguno con (o trabajo hecho por) empleado alguno de la estación de servicio.

Las entidades bancarias han sido las pioneras en introducir la última novedad con la llegada del cajero automático, que nos permite trabajar, al menos durante algunos momentos, como cajeros sin sueldo (y, a menudo, pagando comisiones por el privilegio). Las compañías telefónicas nos obligan ahora a trabajar de operadores durante unos minutos al día. En lugar de ponernos al habla con una operadora para hacer nuestras llamadas a larga distancia, se nos exige que seamos nosotros mismos quienes marquemos ese tipo de llamadas, y, con ello, se nos obliga a que dispongamos de larguísimas listas de números de teléfonos y de prefijos. Otra práctica semejante de las compañías telefónicas consiste en obligarnos a mirar en el listín corres-

pondiente antes que llamar a una operadora para recabar cualquier información. Aquellos que todavía usan las operadoras para buscar esas informaciones, seguramente han de pagar una comisión bastante elevada por el servicio. En algunas consultas de médicos, ahora se nos pide que nos pesemos y que nos tomemos nuestra propia temperatura. En lugar de que sea el funcionario encargado de tomar los datos para el censo el que venga a entrevistarnos, lo más probable es que recibamos un cuestionario por correo que se supone debemos rellenar nosotros mismos.

En la actualidad, cuando se utiliza el teléfono para hacer alguna llamada por un asunto de negocios, en lugar de tratar con un operador humano que establezca la conexión que deseamos, debemos hacerlo con una voz computerizada que nos dicta y seguir una serie de instrucciones y que nos obliga a marcar una desconcertante cantidad de números y prefijos antes de conseguir (eso es lo que esperamos) que nos salga la extensión deseada. Presentamos a continuación la manera en que un humorista describe una «conversación» de ese tipo y el trabajo que le supone a quien llama:

La persona con la que usted quiere hablar —Thomas Watson— no se encuentra disponible en este momento. Para dejar un mensaje, por favor espere a escuchar la señal. Si desea revisar su mensaje, marque el número 7. Si desea cambiar su mensaje una vez revisado, marque el 4. Para añadir algún nuevo elemento a su mensaje, marque el 5. Para hablar con otra persona, pulse el primer número marcado y marque los cuatro dígitos indicativos de la extensión. Si desea escuchar a Muzak,⁸ marque el 23. Para cancelar esta llamada, que le puedo asegurar se trata de un esfuerzo inútil por conseguir hablar con persona alguna, marque el 0, porque nosotros le tratamos a usted como si fuera eso mismo, un cero a la izquierda.

El servicio postal nos obliga a realizar algunos de sus trabajos al forzarnos a saber y a utilizar códigos cada vez más extensos. Correos utiliza también tecnologías cada vez más automatizadas para clasificar la correspondencia. No obstante, toda esa tecnología tan sofisticada entra en crisis cuando una dirección no se halla correctamente escrita en el sobre. Por tanto, el servicio postal se dedica ahora a pedir a los usuarios que hagan algo más que el mero hecho de escribir correctamente; nos exige que escribamos a máquina las direcciones en los sobres.

Muchos de estos ejemplos de empresas que ponen al consumidor a trabajar pueden parecer triviales, y en muchos casos lo son. Es evi-

8. Nombre con que se designa y personifica en EE.UU. al hilo musical. (*N. de los t.*)

dente que no se trata de un trabajo agobiante el escribir un código postal en un sobre o buscar un número de teléfono en un listín. Pero, si consideramos la totalidad de estas actividades, podemos advertir que se está creando una tendencia de amplio alcance. El moderno consumidor está perdiendo una cantidad cada vez más significativa y mayor de tiempo y energía realizando trabajos no pagados para un buen número de empresas.

Otro aspecto positivo de la eficacia desde el punto de vista del restaurante de comida rápida, que a menudo opera en detrimento del consumidor, es el número limitado de opciones disponibles. McDonald's no sirve pizzas y Taco Bell hace lo propio con el pollo frito. Los restaurantes de comida rápida (al contrario de lo que nos dicen) están muy lejos no sólo de los restaurantes tradicionales que ofrecen su servicio sin intervención del cliente, sino también de las antiguas cafeterías que ofrecían un buen surtido de platos.

Una vez en el interior de un restaurante de comida rápida, ¡pobre del cliente al que se le ocurra pedir algo especial! El anuncio de comida rápida que solía rezar: «lo hacemos a su manera», recuerda una de las declaraciones más famosas de Henry Ford: «Cualquier cliente puede disponer de un coche pintado de cualquier color siempre que éste sea negro.» La última cosa que los restaurantes de comida rápida desean es hacerlo a su propia manera. En realidad, la mayor parte de su eficacia reside en el hecho de que siempre operan de una manera: *¡a la suya!* La típica hamburguesa es normalmente tan delgada que sólo puede cocinarse de una manera: muy hecha. Las hamburguesas más grandes (por ejemplo el Cuarto de libra de McDonald's) pueden prepararse de diferentes maneras, pero los restaurantes de comida rápida prefieren cocinarlas de una forma única, en aras de la eficacia. Los clientes que tienen la temeridad de pedir una hamburguesa especial, patatas fritas muy hechas o un refresco sin hielo, es probable que deban esperar durante mucho tiempo aguardando la llegada de la «rara». Algunos consumidores son capaces de hacer algo así porque rechazan uno de los principales objetivos que nos llevan hasta los restaurantes de comida rápida: la eficacia.

Muchos otros negocios han adoptado la idea de ofrecer al consumidor un número limitado de opciones. Transmisiones AAMCO trabaja fundamentalmente en el campo de las comunicaciones y Midas Muffler se dedica casi en exclusiva a la fabricación de silenciadores. H&R Block se dedica tan sólo a la tramitación de declaraciones de impuestos y, por supuesto, no es el mejor lugar para quien debe hacer una complicada declaración. Tampoco ofrece el abanico completo de servicios que puede ofrecer un contable diplomado. A los «McDentistas» sólo se les pueden confiar intervenciones dentales

sencillas, y nos aconsejarían mal si nos dijeran de ir allí a extraer una raíz. Los Centros de Visión Pearle realizan exámenes de la vista, pero deberíamos ir a visitar a un oftalmólogo si tuviéramos algún problema ocular importante.

Es evidente que la utilización de los clientes como trabajadores sin sueldo y la oferta de opciones limitadas están lejos de ser los únicos aspectos del modelo de comida rápida presentes en nuestra vida actual. Los bancos, por ejemplo, han adoptado el *drive-through* como forma de incrementar la eficacia de la banca tanto desde el punto de vista del cliente como desde la perspectiva de la entidad. Los reveladores de fotos se han visto, a menudo, rebajados a convertirse en tiendas en las que únicamente recogen la película que, luego, se envía a un laboratorio.

Seven-Eleven y su progenie clónica han llegado a convertirse, si no en *drive-through*, al menos sí en pequeños supermercados muy accesibles desde el automóvil. Para quienes únicamente necesitan unos pocos artículos, es mucho más eficaz (aunque bastante más caro) irse hasta un Seven-Eleven y hacer allí las compras necesarias. No es preciso aparcar en una gran superficie, coger un carro, empujarlo a lo largo de metros y más metros de extraños pasillos en busca de los productos necesarios, esperar haciendo cola ante la caja registradora y, finalmente, llevar las compras realizadas hasta un coche situado en ocasiones a gran distancia. En los Seven-Eleven, el cliente puede aparcar justo delante y, rápidamente, coger una cantidad determinada de artículos, si bien a un precio elevado. No sólo se puede adquirir una rebanada de pan y un cuarto de litro de leche, sino también café caliente («eficazmente» servido y preparado por los propios consumidores), una comida caliente (habitualmente una salchicha o un bocadillo pasado por el microondas [por uno mismo]), una soda fría y unas palomitas (que los clientes se sirven ellos mismos), aspirinas, cigarrillos, un periódico e incluso un vídeo. Al mismo tiempo que el restaurante de comida rápida seguía la tendencia de ofrecer un menú especializado y reducido, Seven-Eleven ha tratado de ofrecer en sus pequeñas tiendas una larga serie de alimentos y otros productos que suelen ser objeto de una gran demanda. Desde el punto de vista de Seven-Eleven, la eficacia se consigue desde el momento en que por lo general sólo tienen una marca de cada producto. Si el consumidor desea un mayor surtido o artículos, debe trasladarse a los comparativamente más ineficaces supermercados.

Es decir, existe más de un camino para convertir estos procedimientos en eficaces, pero la eficacia continúa siendo el común denominador de componentes del mundo mcdonalizados. Como más adelante veremos, en otros negocios racionalizados (por ejemplo, en un

supermercado o en un centro comercial), la eficacia implica gran número de opciones.

Comida rápida «casera» y el *Stairmaster*

Dado el nivel de eficacia de los restaurantes de comida rápida, las cocinas tradicionales se han visto obligadas a aumentar también el suyo; de no hacerlo así, se habrían enfrentado a su desaparición. Si este tipo de cocinas no hubieran aumentado su eficacia, cualquier autor teatral podía haber escrito una parodia de un tiempo en el que las cocinas tradicionales se hubieran visto sustituidas por una amplia y confortable sala, llena de teléfonos, desde la cual se podría pedir la entrega a domicilio de una pizza de Domino's. La clave para que esa cocina se salvara fue el desarrollo y la amplia acogida que tuvieron los microondas. Este tipo de horno es simplemente un medio mucho más eficaz que su principal alternativa en el campo de la preparación de comidas: el horno de convección. Suele ser más rápido y se pueden preparar un número mayor de platos que en aquél. Quizás lo más importante por lo que se refiere al tema que se trata en este capítulo es que consiguió aumentar la cantidad de los alimentos elaborados específicamente para el microondas (sopas, pizzas, hamburguesas, pollo frito, patatas fritas y palomitas), que permitieron la eficaz preparación de platos que por lo común no se encontraban más que en los restaurantes de comida rápida. Por ejemplo, uno de los primeros platos elaborados pensados en el microondas, de la firma Hormel, fueron una serie de panecillos para el desayuno «popularizados en los últimos años por muchas de las cadenas de comida rápida», y, sobre todo, por McDonald's con su Huevo McMuffin. Banquet se hizo con el mercado de porciones de pechuga de pollo para microondas. Y en la actualidad, numerosas empresas alimentarias cuentan con departamentos que están investigando de continuo en los restaurantes de comida rápida a la búsqueda de nuevas preparaciones susceptibles de ofrecerse como alimentos precocinados. Según afirmaba un ejecutivo: «en lugar de tomarse un bocadillo en McDonald's, usted puede coger uno del expositor frigorífico de la tienda de alimentación más próxima». Como resultado de todo ello, hoy en día se puede disfrutar de comidas rápidas en casa, sin tener que ir a la búsqueda de un restaurante en que nos las sirvan. Y además, la eficacia de las comidas rápidas «de fabricación casera», de alguna manera, parece ser más elevada que la que se consigue en el propio restaurante. En lugar de tener que utilizar el coche, conducir hasta el restaurante y, a continuación, regresar a casa, únicamente es necesario introducir el pro-

ducto escogido en el microondas. Por otro lado, la eficacia de las preparaciones para el microondas casero es menor, porque exige un desplazamiento previo hasta un comercio para adquirir los productos que se introducirán en el aparato. Todo ello nos lleva a afirmar que la gente, por lo común, no hace un cálculo preciso para decidir qué cosas son más o menos eficaces que otras. Una percepción general nos indica que algunas cosas son eficaces (por ejemplo, un restaurante de comida rápida, un plato que sólo hay que introducir en el microondas) y otras no (como un menú de numerosos platos en un restaurante tradicional o una comida hecha en nuestro horno de convección). En una sociedad mcdonalizada, las personas tienden a hacer actividades definidas como eficientes y a huir de las que juzgamos como ineficaces; y apenas se hacen diferencias entre aquellas cosas que consideramos incluidas en la categoría de eficaces. Esto ayuda a explicar el hecho de que, a pesar de su gran eficacia, las preparaciones específicas para el microondas casero no han afectado de manera apreciable el negocio de los restaurantes de comida rápida. (En realidad, se podría defender que este tipo de comidas han contribuido a aumentar el atractivo provocado por la eficacia de los restaurantes de comida rápida y por los tipos de comida que éstos sirven. Esto ocurre porque las preparaciones para el microondas forman parte del proceso de mcdonalización y alimentan el fenómeno.)

Otro factor que ha contribuido al persistente éxito de los restaurantes de comida rápida reside en que tienen muchas ventajas sobre las preparaciones específicas para el microondas. Por ejemplo, para algunos ir a uno de esos restaurantes significa comer más o menos igual que si se toma cualquier otra comida en casa. Para otros, según ha señalado Stan Luxenberg en *Roadside Empires*, McDonald's ofrece mucho más que una comida eficiente; ofrece diversión: brillantes luces, colorido y ambientes atractivos, un sugestivo envasado de los productos, alicientes especiales para los niños, juegos, sorteos; en resumen, ofrece una especie de atmósfera de carnaval en la que comprar y consumir comida rápida. Así, pudiendo escoger entre una eficaz comida casera u otra en un restaurante de comida rápida, hay mucha gente que prefiere todavía escoger esta última opción porque no sólo ofrece eficacia, sino también un buen número de satisfacciones.

El horno microondas (al igual que el abanico de productos que ha contribuido a propagar) es sólo uno de los numerosos elementos que han ayudado a incrementar la eficacia de la cocina casera. Entre otros avances tecnológicos evidentes, se cuenta la sustitución de la batidora manual por la eléctrica; los cortadores en rodajas, los cortadores en dados e, incluso, los cuchillos de Cuisinart; también pode-

mos citar la presencia de los congeladores independientes, así como los otros integrados en las neveras.

Los grandes congeladores han permitido un enorme aumento de la eficacia; por ejemplo, la sustitución de un gran número de viajes al supermercado para comprar muy pocas cosas cada vez, por la realización de muy pocas visitas a un centro comercial para adquirir enormes cantidades de comida. Han posibilitado asimismo disponer de un buen número de ingredientes que se pueden sacar del congelador cuando se necesitan. Han permitido también cocinar grandes cantidades que pueden ser divididas en partes, congeladas, y descongeladas a voluntad. El fácil acceso a los congeladores por parte de las familias ha contribuido, a su vez, al crecimiento de la fabricación de productos alimentarios congelados de toda clase. Desde el punto de vista de la eficacia, un tipo de comida congelada digna de mención es la denominada «comida para tomar ante el televisor». Se puede llenar el congelador con muchas clases de comidas (por ejemplo, china, italiana y mexicana, al igual que una amplia variedad de comida «estadounidense»), y llegado el momento, sacarlas y ponerlas e introducir- las ya en el horno clásico, ya en el microondas. (Más recientemente, esta situación se ha convertido en comparativamente ineficaz con el advenimiento de las comidas preparadas para el microondas, que pueden almacenarse en las estanterías de la propia despensa.)

Todavía existe otra alternativa reciente para poder realizar una comida más eficaz en casa: los alimentos completamente cocinados que ahora se encuentran a nuestro alcance en los supermercados. Sencillamente, se puede hacer un alto en el supermercado de camino hacia casa y comprar todos los platos de un menú. La comida se «prepara» abriendo los paquetes; no hace falta cocinarla.

Desde hace ya tiempo, los supermercados ofrecen otro tipo de productos que incrementan la eficacia para aquellos que quieren continuar «cocinando» en casa. En lugar de empezar desde el «principio», el cocinero puede utilizar alimentos precocinados para preparar un amplio conjunto de comidas «caseras»: pasteles, tartas, tortitas y barquillos. No es necesario remover un buen rato la masa; puede hacerse simplemente añadiendo agua hirviendo al contenido de un paquete del que previamente se ha medido su cantidad. Ya no es preciso cocinar el budín desde el principio, ni incluso utilizar los más sofisticados ingredientes de preparación instantánea; en la actualidad, podemos conseguir un budín directamente en nuestro supermercado.

La mcdonalización de la preparación de los alimentos y de su consumo se ha extendido a la floreciente industria dietética. Los libros que hablan de dietas y que prometen todo tipo de soluciones para

perder peso se encuentran muy a menudo en los primeros puestos de las listas de libros más vendidos. Normalmente es difícil perder peso y, además, hay que dedicarle mucho tiempo; de ahí el atractivo de aquellos libros de dietas que prometen perder peso con mayor facilidad y rapidez, es decir, de una manera más eficaz.

Para quienes están a dieta, y hay mucha gente que se encuentra más o menos de manera perpetua en esta situación, la preparación de alimentos bajos en calorías se ha vuelto mucho más eficiente. Ya no es imprescindible cocinar menús de dieta siguiendo todo el proceso desde el principio, ahora se puede adquirir un amplio surtido de alimentos dietéticos ya preparados para el microondas o congelados. Aquellos que no desean pasar por el ineficaz proceso de alimentarse con este tipo de comidas dietéticas tienen a su disposición los batidos para adelgazar, como los Slim Fast, que pueden prepararse y consumirse en cuestión de segundos.

Una novedad bastante reciente es el aumento de centros dietéticos, como Nutri/System y Jenny Craig. Nutri/System se dedica a vender, a aquellos consumidores que están a régimen, alimentos precocinados liofilizados, a un precio bastante elevado. Todo lo que necesita hacer el cliente es añadir agua cuando ha llegado la hora de la comida. Los alimentos liofilizados no son únicamente eficaces para el cliente, sino también para Nutri/System porque pueden ser envasados, transportados y almacenados con gran eficacia. Además, la visita periódica a Nutri/System del cliente que sigue una dieta está también eficazmente organizada. Un asesor dedica diez minutos a cada cliente. En ese breve tiempo, el asesor toma el peso del cliente, así como otras medidas, la presión sanguínea, y le pregunta cuestiones de rutina, rellena una ficha y dedica una parte de ese tiempo a «resolver problemas». Si la sesión se alarga más allá de los diez minutos establecidos y hay otros clientes esperando, el recepcionista lo comunica al despacho del asesor. Tales asesores aprenden sus técnicas en la Universidad Nutri/System, donde, después de una semana de preparación (en ella no existen ineficaces años de estudio), consiguen un certificado y un diploma de la NSU (Universidad Nutri/System).

Los modernos centros de salud —gimnasios—, al igual que ciertas cadenas del sector como Holiday Spar, cada vez más ponen el acento en la eficacia. Estos centros ofrecen, a menudo bajo el mismo techo, prácticamente todo aquello que se necesita para perder peso y mantenerse en forma, incluida una gran variedad de aparatos para hacer ejercicio, así como una pista rodante para correr, y una piscina. Los aparatos de ejercicios son altamente especializados, pues están pensados para aumentar la robustez de determinadas zonas del cuerpo. De esta manera, entrenándose en la pista rodante y en el *Stairmaster*

(un tipo de aparato de ejercicios), se incrementa la capacidad cardiovascular, al tiempo que el trabajo con diferentes pesas aumenta la fuerza y la musculación en determinadas zonas del cuerpo. Otro de los aspectos de la eficacia que presentan la mayor parte de estas máquinas es que uno puede dedicarse a otras cosas mientras hace ejercicio. El usuario de este tipo de aparatos puede también leer, escuchar música o incluso escuchar un libro grabado en cinta magnética al mismo tiempo que entrena. El factor cálculo también está muy presente en los aparatos de ejercicios, pues muchos de ellos registran los kilómetros recorridos, el grado de dificultad y las calorías consumidas. Y todo ello en ese ambiente limpio y aséptico que relacionamos de inmediato con la mcdonalización.

«Máquinas de vender» y L. L. Bean

La acción de ir de compras ha visto también cómo aumentaba su grado de eficacia. El gran almacén dividido en varias secciones supone, obviamente, un lugar mucho más eficaz en el que comprar que si se realiza en una serie de tiendas especializadas dispersas. Los grandes centros o superficies comerciales han incrementado su eficacia al reunir en un solo espacio una amplia gama de secciones, tiendas y centros especializados. Kowinski describe la superficie comercial como «una máquina de vender extremadamente eficiente y efectiva». Es eficiente por lo que se refiere a los costes para quienes venden al por menor, porque es precisamente ese conjunto de tiendas y de almacenes («la sinergia de la gran superficie comercial») lo que atrae a la gente en tropel. Y es eficiente para el consumidor porque en un único lugar pueden visitar numerosas tiendas, comer en la zona reservada a los establecimientos donde sirven comidas (zona seguramente donde están presentes numerosas cadenas de comida rápida), ver una película, beber un refresco e ir a un centro dietético o a un gimnasio.

La búsqueda de la eficacia en la acción de comprar no ha acabado aquí. En los últimos años, las ventas por catálogo han experimentado un gran incremento (mediante la aparición de L. L. Bean, Land's End y otras empresas dedicadas a la venta por correo), las cuales permiten que la gente compre mientras disfrutan del cómodo ambiente hogareño. Aún más eficaz, aunque puede exigir el pasarse muchas horas delante de la pantalla, es la compra por medio de la televisión. Se muestra toda una serie de productos a los telespectadores que, simplemente, sólo deben hacer una llamada cada vez que un producto despierta su interés y simultánea y cómodamente se le carga la canti-

dad correspondiente en la cuenta de su tarjeta de crédito. La última novedad en la venta a domicilio es una especie de «lector telefónico» que uno tiene en casa y que incluye «un lector de código de barras del tamaño de un lápiz, un lector de tarjetas de crédito magnéticas y una clave personal». El cliente simplemente «lee» los productos en un catálogo con código de barras y señala también la fecha de entrega y la forma de pago. El pedido se transmite entonces electrónicamente a los diferentes almacenes, empresas y bancos concernidos. Algunos de los empleados de los centros comerciales temen que, finalmente, acabarán por despedirles a causa de la cada vez mayor eficacia de la venta domiciliaria.

Alquiler de vídeos, turismo en grupo, «el reino mágico» y estadios cubiertos

Con la llegada de las cintas de vídeo y de sus tiendas de alquiler, numerosas personas han dejado de considerar eficiente el desplazamiento hasta un cine para ver películas. Éstas se pueden contemplar ahora, a menudo más de una, sólo con sentarse en el salón de casa. Para quienes desean una eficacia aún mayor, los telespectadores pueden adquirir uno de los nuevos aparatos de televisión que permiten contemplar una película, mientras están viendo al mismo tiempo uno de sus programas favoritos en un recuadro intercalado en la pantalla del televisor.

La mayor empresa de alquiler de vídeos en Estados Unidos es Blockbuster, la cual, y de una manera previsible, «se considera a sí misma el McDonald's del negocio del vídeo». Blockbuster cuenta con más de dos mil establecimientos, y su crecimiento se refleja en el hecho de que sus beneficios aumentaron un 36 por ciento en 1991. No obstante, han comenzado ya a aparecer señales de que Blockbuster se halla en peligro de verse sustituida por alternativas incluso más eficaces todavía. Una de ellas es el sistema ofrecido por numerosas cadenas de televisión por cable de pago a las que los abonados pagan por tiempo de conexión. En lugar de darse el paseo hasta la tienda de vídeos, todo lo que se necesita hacer es sintonizar la frecuencia del canal y telefonar a la cadena. Otra alternativa en fase de experimentación ha sido el servicio que proporciona la GTE, la cual nos ofrece en casa películas disponibles en vídeo por medio de cables de fibra óptica. De la misma manera que las tiendas de vídeos han sustituido a numerosas salas de cine, aquéllas serán seguramente pronto desplazadas por otras alternativas más eficientes.

Como ya se ha mencionado brevemente en el capítulo 2, los viajes

al extranjero han aumentado también por lo que se refiere a su eficacia. El mejor ejemplo lo constituyen los viajes organizados en grupo. Tomemos, por ejemplo, un viaje de treinta días por Europa; para conseguir que sea mucho más eficiente, solamente se visitan las ciudades europeas más importantes. En cada uno de estos lugares, al viajero se le conduce directamente a los principales puntos turísticos. (En París, la visita por la ciudad incluirá con total seguridad el Louvre, pero quizás no el museo Rodin.) Como el objetivo es el de ir al mayor número de puntos turísticos posible en el menor tiempo, se insiste en que el transporte de las personas entre un lugar y otro sea lo más eficaz. Los autocares recorren la ciudad, permitiendo que el turista contemple el mayor número posible de lugares turísticos en el tiempo que tiene adjudicado. En aquellos puntos particularmente interesantes o más importantes, el autocar puede aminorar su marcha o, incluso, detenerse para que se tome alguna fotografía. En los lugares más importantes está planificado hacer una parada breve; en ellos, el turista puede hacer una rápida visita y/o tomar algunas fotos, comprar un recuerdo y, finalmente, regresar al autocar para dirigirse al siguiente punto de atracción.

No hay duda de que se trata de una manera muy eficaz de conocer los principales atractivos turísticos de Europa. Más aún, el viaje organizado en grupo puede verse como un enorme mecanismo de desplazamiento de personas que permite el transporte eficaz de gentes de un lugar a otro. Si un turista intentase ver los principales puntos turísticos de Europa por sí mismo, tardaría mucho más tiempo y le costaría mucho más. Es evidente que existen desventajas en el viaje organizado (por ejemplo, ¿tiene un turista tiempo para conocer realmente toda Europa?), como sucede con cualquier otro sistema altamente racionalizado, pero trataremos este aspecto más adelante.

La idea de conseguir unos mecanismos eficientes de desplazamiento de masas presenta evidentes puntos de contacto con la forma de actuar del restaurante de comida rápida, el cual creó los primeros procedimientos para incrementar al máximo la rapidez del flujo de clientes. Se han alcanzado auténticos récords en el campo del desplazamiento de masas en los modernos parques de atracciones, en particular en Disneylandia y en Walt Disney World. En Disney World y Epcot Center, en Florida, por ejemplo, una amplia red de autopistas y carreteras conducen muchos miles de coches cada día al aparcamiento del parque. Una vez que el conductor se encuentra en el aparcamiento (a menudo con la ayuda de información emitida por la radio), hay ya autocares esperando, o están a punto de llegar, para trasladar a los miembros de la familia hasta las puertas del parque. Una vez en su interior, los visitantes se encuentran en lo que de hecho es una enor-

me (aunque sin movimiento) cinta transportadora que los conduce de una atracción a otra. Se puede salir de la «cinta transportadora» central para entrar en uno de los desvíos de la red que llevan a la gente hasta una atracción determinada. Después de haber alcanzado la atracción correspondiente, los visitantes se encuentran en algún medio de transporte (coches, barcos, submarinos, aviones, cohetes o cintas móviles) que les transportan por las atracciones o fuera de ellas tan rápido como es posible. La velocidad de desplazamiento de atracción en atracción intensifica la experiencia y reduce la probabilidad de que uno llegue a preguntarse la «realidad» de lo que ve. De hecho, no se acaba de estar muy seguro de lo que ha visto, aunque «parece» divertido. Todo el sistema se ha creado para desplazar gran cantidad de gente por todo el parque de la manera más eficaz posible. Como es obvio, Disney World ha sido víctima de su propio éxito, e incluso su altamente eficaz sistema se revela incapaz ante la ingente cantidad de personas que acuden al parque cada día, de tal manera que los visitantes deben hacer aún largas colas en muchas de las atracciones más populares. Las esperas serían todavía mucho mayores si no fuera por el elevado nivel de eficacia con el que Disney World trata a las personas en todo el proceso.

La gente no es lo único que Disney World maneja con eficacia. Permítasenos presentar simplemente otro ejemplo de esta eficiencia: el tratamiento de los desechos. Las multitudes que frecuentan estos parques de recreo ingieren gran cantidad de comida (de esa clase de alimentos que se comen con los dedos) y, en consecuencia, generan una enorme cantidad de desperdicios. Los bares y restaurantes se encuentran dispersos por todo el parque, y prácticamente todo lo que ofrecen está envasado en algún tipo de material desechable. Si Disney World contara simplemente con contenedores de basura que se vaciaran al final del día, éstos pronto rebosarían y el suelo se llenaría de desperdicios. Para evitar esta situación (y se debe evitar a toda costa ya que la limpieza es un componente clave del mundo mcdonalizado, en general, y de Disney World, en particular), numerosos empleados están constantemente barriendo, recogiendo y vaciando los contenedores. La tecnología más avanzada ha servido también para manejar grandes volúmenes de basura. Disney World emplea un elaborado sistema de tubos subterráneos. Se vacían los contenedores y la basura se introduce en este sistema de tubos, que la transporta a unos noventa kilómetros a la hora hasta llegar a una planta central de almacenaje de basuras situada a mucha distancia de los visitantes. Los desperdicios desaparecen de forma mágica; Disney World es un reino mágico por muchos motivos.

Por tanto, y por múltiples razones, el moderno parque de atrac-

ciones constituye un lugar altamente eficiente, sobre todo cuando lo comparamos con sus antecesores, como las ferias de atracciones de las fiestas locales y con Coney Island. A continuación ofrecemos una descripción de otro de los modernos parques de atracciones altamente racionalizados: Busch Gardens:

Creemos que ir allí supone realizar un incómodo viaje, [encontrarse con] la fría seducción de las voces que uno oye en una feria, el entusiasmo chabacano y chillón y todas esas promesas que sugieren un millar de llamativas luces amarillas que parpadean en la oscuridad. En lugar de todo eso, encontramos un entorno enorme y autosuficiente, tan complejo como una pequeña ciudad y provisto de una *eficiencia*, mayor de la que alcanzan la mayoría de las ciudades, tengan el tamaño que tengan. (La cursiva es del autor.)

Los nuevos estadios de atletismo que se han construido en Estados Unidos en los últimos años se han preocupado también por la eficacia de los desplazamientos de las personas. Estos nuevos estadios acostumbran a construirse con fáciles accesos incluso desde las autopistas. Próximos a ellos existen enormes aparcamientos. Complejos sistemas de rampas y ascensores trasladan a las personas al interior y al exterior de los mismos. Pero los desplazamientos del público no es la única muestra de eficacia que podemos encontrar en los estadios modernos. En béisbol, tener que suspender un partido por la lluvia no es nada eficaz (eso sin tener en cuenta los costes); un partido que ya había empezado debe repetirse desde el principio. Para que no se tengan que suspender partidos debido a la lluvia, algunos estadios se han construido con techo, mientras que, en algunos otros que no están cubiertos, las suspensiones han disminuido debido a la sustitución de la hierba (con la que no se puede practicar ese deporte cuando llueve intensamente) por césped artificial, que drena mucho mejor.

La cadena de montaje de la medicina y los «McDoctores»

Uno de los sectores que podría pensarse que se mantendría inmune a esta tendencia hacia la eficacia, y, más en general, a la racionalización, es la medicina moderna. No obstante, hemos comprobado que existe una acentuada tendencia en el campo de la medicina a buscar mayor eficiencia y racionalidad. De hecho, en algún caso, ya podemos encontrar lo que podríamos denominar «la cadena de montaje de la medicina». Un ejemplo lo constituye el doctor Denton Cooley (cuyo «fetiche es la eficacia»), que lleva a cabo delicadas operaciones

de cardiopatías en una auténtica «fábrica de operaciones de corazón» que funciona «con la precisión de una cadena de montaje». Incluso es aún más sorprendente la siguiente descripción del Instituto de Investigación de Microcirugía del Ojo de Moscú:

Por muchas razones, la escena recuerda una fábrica moderna. Una cinta transportadora se desliza silenciosamente por cinco secciones, se detiene a intervalos y, a continuación, comienza de nuevo. Cada una de las secciones tiene un operario provisto de mascarilla estéril y vestido con bata blanca. Los empleados tienen exactamente tres minutos para finalizar su tarea antes de que la cinta transportadora siga su camino; manufacturan veinte piezas por hora.

Casi no hay nada más que decir de esta cadena de montaje; sin embargo, es bastante poco usual: los trabajadores son cirujanos oculistas y la cinta transportadora conduce seres humanos en camilla. Así es ... como se han aplicado los métodos productivos de Henry Ford a la práctica de la medicina ..., una «fábrica quirúrgica que manufactura personas con una buena visión».

Este tipo de cadenas de montaje todavía no son la norma en la medicina de Estados Unidos (o de Rusia), aunque podemos llegar a imaginarnos que llegarán a ser habituales en los años venideros.

Un gran número de factores están impulsando a la profesión médica a convertirse en más eficaz, o a definir de forma sistemática los medios óptimos para proporcionar servicios médicos. Un factor clave en el incremento de la eficacia en la medicina es el aumento de grandes empresas con investigadores propios (por ejemplo, la Humana Inc. y la Hospital Corporation of America), que entienden la medicina como una empresa rentable. En sus esfuerzos por conseguir los máximos beneficios, estas empresas y sus directivos pretenden que los procedimientos quirúrgicos sean lo más eficientes posible. Debido a la necesidad de ser competitivas, el acento que empresas con ánimo de lucro ponen en la eficacia es probable que ésta acabe por introducirse en instituciones médicas que no tienen por objetivo la obtención de beneficios.

La presión ejercida desde el gobierno federal y por las compañías de seguros (por ejemplo, la Blue Cross-Blue Shield), que deben contribuir con la tercera parte de los gastos para reducir costes, está forzando a la medicina a modernizar sus procedimientos. Existe una gran presión para que se realicen menos operaciones (por ejemplo, eliminar pruebas innecesarias y algunas intervenciones quirúrgicas), y para ahorrar tiempo en todas las actividades. Además, muchas operaciones se están realizando en pacientes en régimen ambulatorio. De esta manera, en lugar de hospitalizar a un paciente durante un día o dos para hacerle algunas pruebas o una intervención quirúrgica me-

nor, se va extendiendo cada vez más la costumbre de hacer estas pruebas o intervenciones menores un menor lapso de permanencia en el hospital. El gobierno federal, por medio de Medicare, ha puesto en marcha el sistema de pago de unas cantidades estimadas por adelantado, mediante el cual se reembolsa a los hospitales una cantidad fija por la realización de determinadas operaciones, sin que importe el tiempo de hospitalización del paciente. Este sistema sustituye a aquel otro en que el gobierno pagaba cualquier cantidad «razonable» que figurara en la factura. El resultado ha sido que, en lugar de una prolongada estancia en un hospital y de un tratamiento lento, el personal médico se está viendo presionado para que realice sus operaciones como si se encontrara en una cadena de montaje. Como las cantidades pagadas son fijas, los facultativos se ven obligados a ingresar y dar de alta a los pacientes de la manera más eficaz posible.

Otro factor que permite el incremento de la eficacia en la medicina es el aumento de la competencia. Este hecho recibió su espaldarazo en 1975 gracias a una sentencia del Tribunal Supremo, que declaró que los facultativos estaban sujetos a la *Sherman Antitrust Act* y por una serie posterior de denuncias que tuvieron éxito, presentadas ante la Comisión Federal de Comercio contra las prácticas monopolistas de la profesión médica. La Asociación Médica Americana (AMA), mediante su código ético, había intentado durante mucho tiempo limitar la competencia. Estas sentencias han llevado a reducir tales restricciones y han hecho aumentar la competencia, y, como consecuencia, la presión sobre los facultativos para que busquen la manera de ser más eficaces a fin de competir con éxito en el mercado médico. También contribuyeron a este cambio las medidas políticas en favor de la competencia que la administración Reagan adoptó en la década de 1980. Todavía hay otro factor más que ha ayudado a aumentar la competencia y, por consiguiente, una mayor eficacia en la medicina, y no es otro que el creciente número de facultativos. El sustancial aumento del número de profesionales dedicados a la medicina se ha visto favorecido, al menos en parte, por la *Health Professions Educational Assistance Act* de 1963.

Otro elemento más lo constituye el aumento de las burocracias médicas con su inherente interés por ser eficaces. Los hospitales, los consorcios y las cadenas de servicios médicos, las mutualidades de asistencia sanitaria, y el propio gobierno, son todos ellos, o pueden llegar a ser, sistemas altamente burocratizados. Éstos, lo mismo que toda organización burocrática, se han formado con la finalidad de llegar a dominar de manera eficaz enormes volúmenes de trabajo. Es probable que los facultativos se vean presionados a aceptar mayores

dosis de eficacia allí donde estén empleados, o que sus actos o ideas se vean influidos por tales burocracias.

Aparte del sistema burocrático, numerosas tecnologías médicas modernas han contribuido a hacer la práctica de la medicina mucho más eficaz. Simplemente, por tomar un ejemplo entre muchos otros, la tecnología del láser ha aumentado de forma considerable la eficacia de la realización de operaciones oculares muy delicadas.

Puede que el mejor ejemplo del incremento de la eficacia de la práctica médica en Estados Unidos, y de la influencia cada vez mayor de la mcdonalización, sea el crecimiento de los centros quirúrgicos o de urgencias en los que uno entra y sale al poco por su propio pie. Estos centros, también llamados «McDoctores» o «Docs-in-the-Box»,⁹ han sido pensados para aquellos pacientes que quieren curarse con la mayor eficiencia posible. Cada centro acoge un número limitado de casos de gravedad menor, y éstos se tratan con gran prontitud. Aunque la herida de un paciente no pueda ser suturada tan eficazmente como se sirve una hamburguesa a un cliente, en ambas situaciones se pueden aplicar varios de esos mismos principios. De todas formas, es más eficaz para un paciente poder entrar en uno de esos centros sin sufrir ningún tipo de limitación, que pedir hora al médico y esperar luego hasta que llegue el momento concertado. Si se tiene una urgencia que no revista importancia (por ejemplo, una herida leve), es más eficaz ir a un «McDoctor» que recorrer el laberinto de la sala de urgencias de un gran hospital. (Después de todo, los hospitales están hechos para acoger personas con problemas mucho más graves, para los que la eficiencia no es [todavía] la norma [aunque existe una tendencia en esa dirección con el empleo de facultativos y equipos especializados en urgencias].)

Desde el punto de vista de la organización, un «McDoctores» puede funcionar más eficazmente que una sala de urgencias de un hospital. También los «Docs-in-the-Box» pueden ser más eficaces que una consulta privada porque no están estructurados de tal manera que se puedan permitir el tipo de atención personal (y, por consiguiente, ineficaz) que los pacientes esperan de sus médicos privados.

Libros de texto personalizados, libros grabados en cinta, «noticias McNuggets» e iglesias *drive-in*

Volviendo al sistema educativo, en concreto a la universidad, una demostración clara de la presión existente por conseguir una mayor

9. Podría traducirse como «los médicos del súper» o «el súper de los médicos». (N. de los t.)

eficacia lo constituye el cuestionario, que se puntúa mediante el uso de máquinas. En otros tiempos, a los estudiantes los examinaban sus profesores de uno en uno y de forma oral. Es posible que se tratara de un método excelente de conocer lo que los estudiantes sabían, pero era (y es) una actividad que requiere tiempo y esfuerzo, y es ineficaz. Más tarde, se hicieron muy populares los exámenes escritos, ya que, desde la perspectiva del profesor, evaluar un conjunto de escritos era mucho más eficaz que la realización de exámenes orales individuales; a pesar de todo, todavía era un sistema relativamente ineficaz por la cantidad de tiempo consumido. Se llega así al cuestionario, cuya evaluación suponía la dedicación de un brevísimo espacio de tiempo en comparación con las pruebas orales o con la lectura de exámenes escritos. De hecho, la evaluación se puede delegar en profesores ayudantes, lo que no deja de ser muy eficaz para el profesor titular. Actualmente contamos con exámenes que se corrigen por ordenador y que incrementan la eficacia de la evaluación tanto desde el punto de vista de los profesores titulares como del de los ayudantes.

Los cuestionarios dejan todavía al profesor que cargue con la ineficaz tarea de preparar el conjunto de preguntas de la prueba. Además, al menos algunas de las preguntas se tienen que cambiar cada semestre porque los nuevos alumnos podrían conseguir antiguos exámenes. ¿Cuál es la solución? Las editoriales dedicadas a la publicación de libros de texto facilitan a los enseñantes unos cuadernillos (libros de impuestos), que acompañan a los libros de texto, donde se facilitan numerosos cuestionarios. Los profesores ya no tienen que confeccionar sus exámenes; pueden utilizar estos cuadernillos que les proporcionan los editores. No obstante, el equipo docente tiene todavía que volver a pasar a máquina las preguntas, si es que esta tarea no la realizan en secretaría. Sin embargo, recientemente, los editores han tenido el detalle de proporcionarles una serie de preguntas en disquetes. Ahora todo lo que el profesor debe hacer es elegir las preguntas que desea y dejar a la impresora que haga el resto. Con estos enormes avances por lo que respecta a la eficacia, los docentes tienen ahora muy poco que hacer a lo largo de todo el proceso que va desde la selección de las preguntas hasta la calificación final de la prueba.

Los editores han proporcionado, a aquellos docentes que eligen sus libros de texto, otros servicios para convertir la enseñanza en una actividad mucho más eficiente. Con la adopción de un libro de texto determinado, un profesor puede recibir una gran cantidad de material con los que llenar horas de clase: esquemas de temas, simulaciones mediante ordenadores, cuestiones para plantear en un coloquio, cintas de vídeo e incluso ideas para trabajos de los alumnos y charlas de otros profesores o conocedores de un tema. Con algo de suerte, los

profesores pueden utilizar todos esos materiales y poner muy poco o nada de cosecha propia en sus clases. No es necesario insistir en que se trata de un medio de enseñanza altamente eficaz desde la perspectiva del profesor, y le libera de un tiempo muy valioso para dedicarse a las actividades mucho más valoradas (por los profesores, pero no por los alumnos), de escribir o investigar.

La mayoría de los colegios y las universidades, y, en particular, la escuela primaria y secundaria, se encuentran enormemente burocratizadas. En el capítulo 2 vimos cómo la burocracia era el modelo de la racionalización, en general, y de la eficacia, en particular. Aunque, desde nuestro punto de vista, la burocracia ha sido sustituida por el McDonald's como modelo de racionalización, sigue existiendo como estructura diseñada para manejar con eficiencia grandes volúmenes de trabajo. Mientras que los parques de atracciones se pueden considerar máquinas para desplazar a la gente, la burocracia puede verse como un mecanismo diseñado en su momento para hacer circular documentos con eficiencia y, más recientemente, para hacer circular información generada por ordenador. Éste es el caso de las burocracias educativas, pero también es asimismo cierto de las burocracias de un amplio número de empresas e instituciones sociales.

Y si hablamos del sector editorial, este autor ha conocido de cerca un excelente ejemplo de eficacia moderna: las publicaciones por encargo. En un libro de texto hecho por encargo, el editor escoge a una serie de autores para que escriban capítulos sobre temas específicos. Al profesor interesado en utilizar el libro en clase se le proporciona una lista con capítulos susceptibles de ser utilizados. El profesor incluso puede escoger cualquier apartado de esos capítulos, los cuales se compaginan de la manera que el docente desee. Un libro hecho por encargo se edita según esas preferencias y luego se imprime el número de ejemplares requerido por la clase de cada profesor que lo utiliza. Esta novedad ha sido posible gracias al avance de la nueva tecnología del ordenador al igual que de las impresoras de alta velocidad.

Los libros de texto hechos por encargo son más eficaces que sus predecesores, al menos, en dos sentidos. En primer lugar, es mucho más efectivo disponer de un buen número de expertos escribiendo capítulos aislados que contar con un único autor que lo escriba por entero. El libro se puede tener listo en unos meses y no en los años que le exigiría a una sola persona redactar todo el volumen. En segundo lugar, es mucho más eficiente tanto para los profesores como para los alumnos, por cuanto sólo aparecerán en el libro aquellos capítulos que realmente se utilizarán. (A menudo se da el caso de que, cuando se utilizan los libros de texto tradicionales, se pide a los alumnos que se salten varios capítulos.)

Otro ejemplo de eficacia en el sector editorial es la aparición de textos en soporte magnético. Hay ahora un buen número de empresas que se dedican a alquilar o vender libros grabados en cintas magnéticas. La disponibilidad de este tipo de cintas permite una mayor eficacia en la «lectura» de libros. En lugar de no hacer nada sino leer, ahora uno se puede dedicar a realizar otras actividades (conducir, caminar, correr, mirar la televisión eliminando el sonido, etc.), al tiempo que se está escuchando un libro. Una eficacia aún mayor nos la proporcionan también muchos de estos libros en soporte magnético que se pueden encontrar de forma abreviada, de modo que pueden consumirse con mucha mayor rapidez. Se acaba así con las horas «perdidas» escuchando partes «no significativas» de muchas novelas. Con estos generosos cortes, un libro como *Guerra y paz* puede escucharse ahora de una sentada.

Los diarios no sensacionalistas, los más «serios» (por ejemplo, *The New York Times* y *The Washington Post*) son relativamente ineficientes a la hora de leerlos. Esto es especialmente cierto en aquellos artículos que empiezan en una página y siguen en una o más planas. De este tipo de artículos que pasan a otras páginas se dice que «saltan» y muchos lectores se resisten a «saltar» con los artículos. El *Usa Today* eliminó esta manera ineficaz de presentar y leer artículos, empezando y acabando la mayoría de ellos en la misma página; en otras palabras, ofreciendo las llamadas «noticias McNuggets». Esto se consiguió revisando sin piedad los artículos para que la narración se redujera enormemente (y así no se desperdiciaran palabras), lo que deja tan sólo los hechos más o menos desnudos.

En esto, al *Usa Today* le habían precedido diferentes publicaciones de «resúmenes», la más conocida de las cuales es el todavía popular *Reader's Digest*. El principio básico del *Reader's Digest* es el siguiente: «Los artículos de una revista deberían escribirse para complacer al lector, para proporcionarle la idea central en aquel mundo en constante movimiento de la década de 1920, en lugar de escribirse por extenso y con florituras para complacer al autor o al editor.» Otros precursores del *Usa Today* son revistas tales como *Time*, *Newsweek* y *Business Week*. El grado de eficiencia de este último, si se le compara con el *Wall Street Journal*, fue puesto de relieve por dos observadores: «El mensaje es el siguiente: los ejecutivos, siempre ocupados, no tienen tiempo para leer con detenimiento; por tanto, no lo pierden leyendo cada día el *Wall Street Journal* cuando con una rápida mirada al *Business Week* una vez a la semana tienen suficiente para estar al corriente de cómo va la competencia.»

En el ámbito de la religión, la mcdonalización se manifiesta, entre otras formas, en las iglesias *drive-in*. Otra manera es el enorme desa-

rollo de los programas religiosos televisados, con los cuales la gente puede seguir una celebración en la comodidad del salón de estar de la propia casa. Un ejemplo particularmente notable de tal racionalización religiosa ocurrió en 1985 cuando el Vaticano anunció que los católicos podían recibir las indulgencias papales en la bendición anual navideña por televisión y por radio. («Las indulgencias son un perdón de toda la pena temporal derivada de los pecados cometidos, por la realización de obras piadosas.») Antes de la llegada de esta novedad, los católicos debían ir hasta Roma, un procedimiento menos eficaz para la bendición navideña y manifestar la «intención y la actitud correctas» con el fin de recibir las indulgencias.

Henry Ford, *just in time* y «expertos en eficacia»

Si regresamos a la industria del automóvil, uno de los principales motivos de Henry Ford para «inventar» la cadena de montaje en la fabricación de coches fue su deseo de ahorrar tiempo, energía y dinero (es decir, de ser más eficaz) en la producción de automóviles, con el fin de incrementar las ventas y los beneficios de la Ford Motor Company. Como ya ha sido mencionado con anterioridad, Ford tuvo esta idea de la cadena de montaje después de observar el sistema de poleas que se utilizaban en los mataderos de Chicago después de sacrificar el ganado. A medida que la res iba siendo trasladada a lo largo de aquel sistema de poleas, una hilera de carniceros iba realizando funciones específicas y, cuando finalizaba la cadena, la res había sido despiezada por completo. Este sistema era a todas luces más eficaz que si se contara únicamente con un carnicero obligado a realizar todas las tareas del despiece de una res.

Basándose en esta experiencia y en su conocimiento del negocio automovilístico, Ford ideó un conjunto de principios para la construcción de una cadena de montaje de automóviles, principios que continúan siendo un modelo de eficacia hasta el día de hoy:

1. Los obreros no deben dar ningún paso que no sea necesario; los movimientos relacionados con el trabajo deben quedar reducidos absolutamente al mínimo.
2. Los componentes utilizados en el proceso de montaje han de trasladarse desde la menor distancia posible.
3. Más que medios humanos, deben utilizarse medios mecánicos para trasladar el coche (y sus componentes) desde una fase del proceso de montaje hasta la siguiente. En un primer momento se utilizó la gravedad, pero posteriormente se emplearon cintas transportadoras eléctricas.

4. Se eliminan complejos movimientos y el trabajador hace, «en la medida de lo posible, una sola cosa con un solo movimiento».

La introducción de la cadena de montaje permitió un enorme incremento de la eficiencia en la fabricación de automóviles. Tras estas innovaciones en las que fue pionera, la Ford Motor Company pudo, en un corto período de tiempo, incrementar su productividad, rebajar los costes y, por consiguiente, aumentar sus ventas y beneficios. Otras empresas automovilísticas pronto adoptaron la cadena de montaje, y muchas otras industrias tomaron todo el modelo o parte. Como ya hemos señalado antes, la influencia de la cadena de montaje ha alcanzado todos los negocios de la comida rápida y en otros muchos aspectos de nuestra mcdonalizada sociedad.

Hoy día, la cadena de montaje continúa dominando en la industria del automóvil, pero sus usos más eficientes no se encuentran ahora junto a Detroit, sino en Japón. Los japoneses adoptaron la cadena de montaje norteamericana después de la Segunda Guerra Mundial y han continuado perfeccionándola y convirtiéndola en un instrumento cada vez más eficiente. Pero los japoneses han hecho también sus propias contribuciones para conseguir una mayor eficacia.

Un buen ejemplo de ello es el sistema japonés denominado *just in time*,¹⁰ que sustituyó al sistema norteamericano del *just in case*.¹¹ Ambos sistemas hacen referencia al suministro de los componentes necesarios en la manufacturación, en particular en la cadena de montaje. En el sistema estadounidense del *just in case*, los componentes están almacenados en la planta hasta, o en caso de, que sean necesarios. Esto conduce inexorablemente a la aparición de ineficiencias, especialmente en cuanto a la compra y al almacenamiento (a elevados costes) de componentes que no serán necesarios durante bastante tiempo. Para contrarrestar estas ineficiencias, los japoneses desarrollaron el sistema conocido como *just in time*: los componentes necesarios llegan a la cadena de montaje justo cuando se necesitan. Se logra, por tanto, eliminar la ineficiencia que conllevaba el sistema *just in case*. Y esto se consigue mediante la organización de todos los suministradores de la empresa japonesa en un enorme proceso de producción en cadena.

Acabemos este capítulo con un ejemplo histórico de búsqueda de la eficacia laboral: nos referimos a la «organización científica del trabajo» ideada por Taylor.

10. Sistema de suministro de componentes que, aparte de su traducción directa: «justo a tiempo», podría traducirse como «suministro a petición». (*N. de los t.*)

11. Sistema de suministro de componentes que viene a significar «almacenaje de los suministros en planta, idea que recoge muy gráficamente la traducción literal, «por si...». Es obvio que la denominación *just in time* nació por oposición a *just in case*. (*N. de los t.*)

Taylor se decidió a elaborar su teoría ante la creencia de que Estados Unidos estaba aquejado de «ineficacia en casi todos nuestros actos cotidianos», y que, por tanto, se imponía conseguir «un mayor grado de eficiencia nacional». En capítulos posteriores nos encontraremos con más detalles del enfoque de Taylor, pero, desde el punto de vista de la eficacia, la clave se encuentra en los estudios sobre «tiempo y movimiento» llevados a cabo por sus expertos en eficacia. Tales estudios se pensaron para sustituir lo que Taylor denominó el ineficaz método del «azaroso ensayo y error», que dominaban en la ejecución de los trabajos en su época, por la que consideraba la «mejor manera posible», es decir, los medios óptimos para alcanzar un fin, para hacer un trabajo.

Taylor marcó una serie de fases que debían seguirse en los estudios de tiempo y movimiento:

1. Encuentre un grupo de trabajadores, preferiblemente en diversos centros laborales, que sean particularmente hábiles en su trabajo.

2. Realice un cuidadoso estudio de los movimientos elementales (como también de las herramientas y utensilios) que estas personas emplean en su trabajo.

3. Mida cuidadosamente el tiempo empleado en cada una de estas fases elementales, con el objetivo de descubrir la manera más eficaz de realizar cada una de ellas.

4. Convierta el trabajo en eficaz eliminando las fases ineficaces tales como «todos los movimientos erróneos, los movimientos lentos y los movimientos inútiles».

5. Finalmente, después de que todos esos movimientos innecesarios hayan sido eliminados, incorpore los movimientos más eficientes (y las herramientas) a fin de establecer la famosa [o infame] «mejor manera» de hacer un trabajo.

Aunque hoy día oímos hablar muy poco de Taylor, de los expertos en eficacia y de los estudios de tiempo y movimiento, su impacto se ha dejado sentir con fuerza en la sociedad mcdonalizada. El objetivo del restaurante de comida rápida (al igual que sus muchos derivados) es descubrir y perfeccionar la mejor manera posible (es decir, el método más eficiente) de cocinar las hamburguesas, freír las patatas, preparar batidos, despachar a los clientes y demás. Las maneras más eficaces de realizar un amplio número de tareas ya vienen descritas en manuales que muestran cómo deben hacerse y estos conocimientos han sido adquiridos por los directivos que, a su vez, hacen que los adquieran los nuevos empleados. La creación del restaurante de comida rápida, y de su variada gama de tecnologías, responde al propósito de contribuir a la consecución de medios más eficaces

para alcanzar el objetivo de alimentar a grandes cantidades de personas.

Conclusión

Este capítulo se ha centrado en la eficacia, o búsqueda de los medios más idóneos para alcanzar un objetivo en el seno de una sociedad mcdonalizada. Empezamos con comida y dietas y tratando con elementos eficaces como el *drive-through*, los alimentos preparados para comer con los dedos, el desarrollo de la comida rápida casera y el incremento en la utilización de aparatos de gimnasia especializados como el *Stairmaster*. Por lo que se refiere a las compras, tratamos de la eficacia de la compra en superficies comerciales y del aún más elevado grado de eficiencia de la compra mediante catálogo y por televisión. En cuanto al ocio, las tiendas de alquiler y venta de vídeos, los viajes organizados en grupo, los parques de atracciones y los actuales estadios de deportes también los hemos tratado desde el punto de vista de la eficiencia. La medicina moderna nos mostró que estaba asimismo aumentando su grado de eficacia con la aparición de la cadena de montaje médica y de los «McDoctores». Libros y periódicos han incrementado su eficiencia como han demostrado los ejemplos de la aparición de los libros de texto por encargo, de la creciente popularidad de los libros en soporte magnético, y de las «noticias McNuggets», que encontramos en diarios tales como el *Usa Today*. Finalmente, hemos visto cómo el mundo del trabajo se convirtió en más eficaz con la aparición de la cadena de montaje de Henry Ford y de los «expertos en eficacia» de F. W. Taylor. Es decir, la eficacia no es únicamente la norma en la industria de la comida rápida, sino que está extendida por toda nuestra mcdonalizada sociedad.

CAPÍTULO 4

CÁLCULO

Big Macs y microprocesadores

La mcdonalización implica poner el acento en elementos que se puedan calcular, contar, cuantificar. Esto no quiere decir otra cosa que la aceptación de la tendencia a utilizar la cantidad como medida de calidad, lo que conduce a creer que la calidad es equiparable por lo general (no siempre) a la cantidad.

Whoppers, Whalers y weight watchers (controladores del peso)

Ya desde el primer momento, McDonald's ha sido muy consciente de la importancia de la cantidad y se ha dedicado a hacer hincapié en ésta de diferentes maneras. Durante muchos años, los símbolos más visibles (aunque ahora en buena medida desaparecidos) de la importancia concedida a la cantidad eran los grandes carteles (situados normalmente por debajo de los aún mayores arcos dorados), en los que se apuntaban los millones y, más tarde, los miles de millones de hamburguesas servidas por la cadena de restaurantes McDonald's. No dejaba de ser una manera bastante torpe de dar a conocer a todo el mundo el gran éxito de la empresa. (Cuando, en los años siguientes, se consiguió un amplio reconocimiento de ese éxito, ya no era tan necesario que McDonald's hiciera tales alardes; de ahí la desaparición de los carteles y la disminución del tamaño de los arcos dorados. A esto deberíamos añadir —según veremos en el capítulo 9— la aparición de numerosas protestas contra estos ostentosos signos, lo que ha contribuido a su virtual desaparición.) Se esperaba de los clientes potenciales que asumiesen que el número siempre creciente de hamburguesas servidas indicaban no sólo el éxito de la cadena, sino también que esas inmensas ventas eran consecuencia directa de la alta calidad

de los productos. Por eso, al menos de forma implícita, se realizaba la equiparación entre el gran número de ventas y la calidad; la cantidad equivalía a calidad.

McDonald's remarca el aspecto de la cantidad incluso en los nombres de algunos de sus productos, especialmente el *Big Mac*, en el que se realza la cantidad de alimento que recibe el consumidor. Una gran hamburguesa se considera apetecible simplemente porque es grande. Además, aquí se halla implícito otro cálculo: el consumidor se cree que está adquiriendo una *gran cantidad* de comida a cambio de *muy poco* dinero. Los consumidores calculadores se marchan con la sensación no sólo de que están haciendo un buen negocio, sino quizás también de que están obteniendo el mejor producto de McDonald's. Ya que no reciben algo a cambio de nada, al menos creen que están consiguiendo algo a cambio de muy poco.

Al igual que en muchos otros aspectos de su manera de operar, el acento que McDonald's pone en la cantidad se refleja en muchos otros restaurantes de comida rápida. El más conocido de éstos es Burger King, que recalca la cantidad de carne de una de sus hamburguesas, la llamada *Whopper*, así como la de pescado en su bocadillo *Whaler*.¹² Tenemos también el caso de la casa Wendy's con sus varias *Biggies* («diminutivo de grandes»), que incluyen incluso patatas fritas *Biggie*. De forma parecida, Seven-Eleven ofrece a sus clientes una salchicha llamada *Big Bite* («el gran mordisco»), y un refresco de buen tamaño, el *Big Gulp* («el gran trago»), y, actualmente, el incluso todavía mayor *Super Big Gulp*. Esta insistencia en la cantidad en una sociedad mcdonalizada no se encuentra únicamente en los restaurantes de comida rápida. Siguiendo su imitación de las empresas dedicadas a la comida rápida, los fabricantes de productos alimenticios están sacando productos al mercado como el desayuno casero, denominado *Big Start* («gran comienzo»), de la Campbell Soup Company. Y si elegimos un ejemplo de empresas que no se dedican a la alimentación, la United Airlines se jacta de mantener más vuelos entre ciudades que cualquier otra línea aérea.

Es particularmente interesante el hecho de que toda esta insistencia en la cantidad va acompañada de una aparente ausencia de interés por decir algo sobre la calidad. Así, la United Airlines no nos informa sobre la calidad de sus numerosos vuelos; por ejemplo, de las probabilidades de que sus aviones lleguen puntuales. El resultado es una creciente preocupación por el descenso o incluso la ausencia de calidad, no sólo en las empresas dedicadas a la comida rápida, sino

12. *Whopper* es un término familiar que significa «cosa grande o gigantesca»; *Whaler*, barco ballenero. (N. de los t.)

también en la sociedad en general. Si los restaurantes de comida rápida estuvieran interesados en hacer hincapié en la calidad, deberían haber dado a sus productos nombres tales como «*Delicious Mac*» «*Mac with Prime Beef*» («Mac con buey de primera») o bien «*All Beef Frankfurter*» («salchicha toda de buey»). (Es evidente que se necesitaría contratar a algún genio de la publicidad para que sugiriera nombres que respondieran al propósito de comunicar este nuevo acento en la calidad.) Pero lo cierto es que los típicos clientes de McDonald's saben muy bien que *no* están consiguiendo alimentos de la más alta calidad. Presentamos a continuación una observación sobre la calidad de la hamburguesa de McDonald's:

Nadie, pero absolutamente nadie, fuera de unos pocos ejecutivos de McDonald's del más alto nivel, sabe exactamente qué es lo que hay en esas hamburguesas; pero, de cualquier cosa de la que estén hechas, son fáciles de examinar. Una vez abrí un bollo... y contemplé una hamburguesa de McDonald's en su estado puro. Parecía igual que un trozo de bayeta. Nunca lo olvidaré.

Enfrentémonos a la realidad. Nadie piensa en qué es lo que hay entre las dos rebanadas de pan. Lo compras, te lo comes, tiras los restos y sales de allí como el Llanero Solitario [al galope].

Se ha afirmado que no vamos al McDonald's a hacer una comida deliciosa y agradable, sino que, más bien, vamos a «repostar». McDonald's es un lugar al que vamos cuando necesitamos llenar nuestros estómagos de muchas calorías y carbohidratos para que, de esta manera, estemos en condiciones de pasar a la siguiente actividad racional organizada. Es mucho más eficiente pensar en la acción de comer como si se tratara de repostar que no como un placer.

Esta tendencia de los restaurantes de comida rápida a minimizar la calidad en su búsqueda de un elevado número de ventas rápidas queda muy bien reflejada en la triste historia del coronel Harland Sanders, fundador de Kentucky Fried Chicken. La calidad de sus técnicas culinarias y el secreto de sus salsas (que, en un principio, su propia esposa mezclaba, envasaba y transportaba) le permitieron alcanzar un gran éxito y crear una red de alrededor de cuatrocientos establecimientos en 1960. Sanders confiaba plenamente en la calidad, sobre todo en su salsa de carne: «Para el propio Sanders lo mejor de su arte culinario era la salsa de carne, esa mezcla de hierbas y especias que el tiempo y la paciencia le habían enseñado. Toda su ambición consistía en conseguir una salsa de carne tan buena que la gente sencillamente se dedicara sólo a comerse la salsa y tirara "aquella porquería de pollo".»

En 1964 Sanders vendió su negocio, y él se convirtió en poco más que el portavoz y el símbolo de Kentucky Fried Chicken. El nuevo propietario dejó claro muy pronto su compromiso con la (mensurable) rapidez, más que con la calidad: «La salsa del coronel era fantástica, todo el mundo estaba de acuerdo, ... pero era demasiado compleja, había que dedicarle demasiado tiempo, era demasiado cara. Se tenía que cambiar. No era comida rápida.» Ray Kroc, que quería como a un amigo al coronel Sanders, le recuerda diciendo: «Esos imbéciles... de la cadena... lo prostituyeron todo. Tenía la mejor salsa del mundo y aquellos hijos de puta la fueron alargando, adulterando, y aguando... y me han hecho aparecer como un jodido cretino.»

Como mínimo, lo que los clientes esperan de un restaurante de comida rápida es que sea moderadamente bueno, pero, sobre todo, que la comida tenga un sabor acentuado. De aquí, el hincapié puesto en los sabores fuertes y sencillos: patatas fritas con y sin sal, salsas «especiales» y muy condimentadas, batidos de leche azucarados. Muchas comidas rápidas combinan el sabor dulce y el salado. Dadas sus modestas expectativas por lo que se refiere a la calidad, los consumidores ponen más sus esperanzas en el capítulo de la cantidad. Esperan conseguir mucha comida y tener que pagar relativamente poco por ella.

Hay quienes afirman que conseguir mucha comida a un precio moderado en los restaurantes de comida rápida es más una ilusión que una realidad. A los refrescos les echan mucho hielo, y un panecillo grande, blando (y barato) cubre la hamburguesa y consigue que ésta parezca mayor. La ración de las patatas fritas es particularmente engañosa. Se utilizan palas de cocina especiales para recoger las patatas, de tal manera que al cliente le parece que hay una gran cantidad. Las cajitas de la ración grande de patatas fritas están diseñadas para que las patatas fritas sobresalgan. La base de las cajitas de la ración grande de patatas fritas está abombada hacia arriba para conseguir tal efecto. De hecho, y dado su precio, en cada paquete hay pocas patatas fritas a cambio de lo que se paga. Más aún, en las patatas hay un elevadísimo margen de beneficio. De hecho, Reiter informa de que, en los Burger King, las patatas se venden ¡un 400 por ciento por encima de su valor de coste! Por tanto, el cálculo de los consumidores es erróneo: *no* están consiguiendo mucho a cambio de muy poco. Y esto no sólo es cierto en el caso de las patatas fritas, sino también en el resto de los productos que componen el menú de un restaurante de comida rápida. Por ejemplo, las bebidas en un Burger King se venden a un 600 por ciento por encima de su valor de coste. Y es más, dada la enorme cantidad de gente que utiliza estos establecimientos y el gran crecimiento del número de puntos en que se sirven comidas

rápidas, es evidente que se pueden conseguir enormes beneficios y que se está utilizando el modelo tradicional de lograr que los clientes paguen mucho en relación con lo poco que reciben.

Si hemos de ser justos, es posible que los restaurantes de comida rápida den más comida por menos dinero que si los comparamos con los restaurantes tradicionales. No obstante, aquéllos equilibran esta situación realizando un volumen de negocios muy superior al de éstos. Tienen menos beneficios en cada comida, pero sirven muchos más menús.

El hincapié en el número de ventas y en el tamaño de los productos que se ofrecen no son las únicas maneras como los restaurantes de comida rápida realzan la cantidad. Otro ejemplo es la gran insistencia en la rapidez con que se sirve la comida. De hecho, la primera franquicia de Ray Kroc se llamó *McDonald's Speedee Service Drive-in*. Al mismo tiempo, McDonald's trataba de servir una hamburguesa, el batido de leche y las patatas fritas en cincuenta segundos. El restaurante batió todas las marcas en 1959 cuando sirvió la cifra récord de treinta y seis hamburguesas en ciento diez segundos. En la actualidad, Burger King intenta servir a un cliente en los tres primeros minutos que discurren desde que ha cruzado la puerta del restaurante.

La rapidez es evidentemente un factor mensurable de enorme importancia en un restaurante de comida rápida. La rapidez es otra de las razones que explican por qué estas empresas han adoptado el sistema del *drive-through*. La cantidad de tiempo exigido para atender a un cliente en un restaurante de comida rápida se redujo drásticamente con este sistema de entrega a través de la ventanilla del automóvil. La rapidez tiene aún mayor importancia en el negocio de la entrega de pizzas a domicilio. No solamente depende de la rapidez en el reparto el número de pizzas que pueden llegar a venderse, sino que, además, para que la pizza llegue caliente y en buen estado, se debe transportar con prontitud (aunque, en la actualidad, las cajas con aislamiento térmico mantienen las pizzas calientes durante mucho tiempo). A consecuencia de este acento en la entrega rápida, la presión sobre los jóvenes que entregan las pizzas ha provocado que hayan tenido serios y, en ocasiones, fatales accidentes de tráfico.

Otro aspecto más de este hincapié en la cantidad es el de la precisión con la que está calculado cada componente de la comida rápida. Por ejemplo, se tiene mucho cuidado en asegurarse de que cada una de las hamburguesas de McDonald's pese cerca de 45,5 gramos; hay diez hamburguesas en una libra de carne. La hamburguesa precocinada mide alrededor de 10 centímetros. El panecillo en el que se ha de introducir esa hamburguesa es aproximadamente de 9 centímetros de diámetro. Esta anchura permite que la hamburguesa, ya hecha, ex-

ceda del tamaño del panecillo, lo que crea la ilusión de que es mayor. McDonald's ideó un aparato al que ha denominado el «*fatilyzer*», que utiliza para garantizar que la carne de sus hamburguesas (de las habituales, de las hamburguesas anteriores a las bajas en calorías), no tengan más del 19 por ciento de materia grasa. Esto es importante porque si contuvieran una mayor cantidad de materia grasa, se hubiesen reducido más durante la cocción y no se conseguiría la ilusión de ofrecer una hamburguesa tan grande que no cabe en el panecillo. Además de contribuir a crear la ilusión de que hay muchas patatas fritas en cada bolsa, la pala con que se recogen ayuda también a asegurarse de que hay la misma cantidad en cada una. Las nuevas máquinas automáticas de distribución de bebidas aseguran que cada vaso contenga la misma cantidad de refresco sin que se pierda nada al servirse.

Arby's ha reducido a una serie de medidas exactas el proceso de cocinar y servir un filete de ternera. Todos los filetes pesan, al principio del proceso, cuatro kilos y medio. Luego se asan a noventa y tres grados durante tres horas y media hasta que su temperatura interna es de cincuenta y siete grados. Luego ya se cuecen en su propio calor durante veinte minutos, hasta que su temperatura interna es de sesenta grados. Siguiendo estas fases y tomando todas estas medidas, Arby's no necesita un cocinero con experiencia; en teoría, cualquiera que sepa leer y contar puede preparar un filete de ternera de Arby's. Cuando los filetes están hechos, cada uno de ellos pesa alrededor de cuatro kilos. Cada bocadillo de filete de ternera tiene ochenta y cinco gramos de carne. Esto permite a Arby's conseguir cuarenta y siete bocadillos (más o menos) de cada filete.

Burger King ha reducido el control de calidad de sus productos a una serie de cantidades. Las hamburguesas se deben servir en los diez minutos que siguen a su preparación. Las patatas fritas no se pueden dejar debajo de la lámpara de mantenimiento de la temperatura durante más de siete minutos. Un director de una franquicia tiene estipulado que puede tirar hasta un 0,3 por ciento de toda la comida.

Los establecimientos de yogures helados que han ido proliferando durante los últimos años han adoptado con creces este hincapié en el cálculo. En lugar de rellenar simplemente una tarrina hasta los bordes, como se ha estado haciendo tradicionalmente, se pesa cada una de las tarrinas para asegurar así que contiene la cantidad correcta.

Como puede muy bien suponerse, los restaurantes de comida rápida y sus derivados no son los únicos casos de este hincapié en una precisa cuantificación. Tomemos, por ejemplo, un libro de cocina. En la edición original de *The Boston Cooking School Cook Book* (1986),

Fannie Farmer (sí, no se rían, fue una persona real),¹³ insistía en la precisión de las cantidades y contribuyó así a racionalizar la comida casera:

Antes de su muerte había cambiado la terminología de la cocina norteamericana, sustituyó los clásicos «un pellizco», «un chorro» y «una cucharada sopera colmada» —todos ellos términos vagos que detestaba— por sus propios términos *precisos*, estandarizados, científicos, lo que mostraba una manera de cocinar que era fácil, segura y que podían seguir incluso los cocineros sin experiencia. Es a Fannie Farmer, «la madre de las cantidades exactas», a quien podemos atribuir la popularidad de los términos *precisos* en la cocina cotidiana, tales como la cucharadita rasa de moka, media cucharadita de moka, la taza para medir, el termómetro del horno, y las frases como «hornear a trescientos cincuenta grados Fahrenheit durante cuarenta minutos».

El cálculo también está presente en los regímenes dietéticos. La industria de la dietética es enorme y sigue creciendo. Abarca medicamentos dietéticos, libros de dietética, cintas de vídeo para hacer ejercicio, comidas de régimen, bebidas de dieta, consultorios para perder peso y clínicas especializadas en obesidad. Dada su propia naturaleza, la industria de la dietética tiene una obsesión por lo cuantificable. El peso, perdido o ganado, y el tiempo se mide con entera precisión. La ingestión de alimentos se controla con sumo cuidado. Los paquetes de comida dietética indican con precisión el número de gramos de comida y la cantidad de calorías, al igual que muchos otros aspectos.

Empresas como Weight Watchers y Nutri/System están obsesionadas por el cálculo. No es sorprendente que dediquen múltiples esfuerzos a medir las calorías ingeridas por día, el número de calorías de cada producto y el peso perdido cada semana. Pero lo que sí llama la atención es su creciente deseo de ofrecer comida que pueda ser preparada rápidamente. Por ejemplo, Nutri/System presume de que la mayoría de sus alimentos liofilizados «pueden prepararse en menos de cinco minutos. De esta manera, uno no tiene que perder demasiado tiempo en la cocina». Pero en esta carrera sin fin para reducir aún más el tiempo dedicado a la preparación de alimentos, Nutri/System ofrece actualmente «un número cada vez mayor de platos para preparar en el microondas que pueden estar en el plato, dispuestos para comer, noventa segundos después de haberlos sacado del armario».

13. *Fanny* es un diminutivo familiar de Frances, pero el autor hace aquí una broma con el parecido fonético de esa palabra con *funny* —«simpática»—, antepuesto al apellido *farmer* —«granjera»— del nombre de la autora del libro de cocina; lo que daría como resultado que se llamara «simpática granjera». (*N. de los t.*)

La Mona Lisa, Treinta y tantos y Michael Jordan

Los viajes organizados en grupo son un claro ejemplo del hincapié en la cantidad de lugares que se pueden visitar, más que en la calidad de las visitas. Evidentemente, es imposible hacerse una idea real de lo que puede ofrecernos París en un día o dos, o de lo que contiene el Louvre (un museo enorme) en una breve visita, que sólo nos permite ir a toda prisa hasta la Mona Lisa, echarle una ojeada a esta obra maestra y regresar, también a toda prisa, al autocar que nos está esperando. Podemos ver *muchos* lugares interesantes (a menudo a través de las ventanillas del autocar) en *numerosos* países diferentes, pero la calidad de las visitas no deja de ser muy superficial. Cuando los turistas regresan de un viaje de este tipo, pueden fanfarronear sobre el gran número de países y de lugares visitados, de las diapositivas que han tomado, de las cintas de vídeo que han grabado. (Pueden incluso aburrir a sus amigos durante horas con pases interminables de diapositivas o de los vídeos de su viaje.) No obstante, dada la naturaleza de este tipo de turismo, los entusiastas de los viajes organizados se sienten impulsados a contar a sus amistades todo lo que puedan de los países que han visitado o de los lugares que han visto.

Todo lo que vemos en televisión está en buena medida, si no casi exclusivamente, determinado por factores más cuantitativos que cualitativos. No es la elevada calidad de un programa lo que determina si debe ser emitido, sino, más bien, el nivel de audiencia y, por tanto, la cantidad de beneficios por anuncios que es probable que genere. Un consejero de programación de la ABC puso de manifiesto con bastante franqueza este acento en la cantidad antes que en la calidad: «la programación de las televisiones comerciales responde al propósito de captar público para los mensajes de los anunciantes. ... Son también importantes, pero siempre secundarios, los valores estéticos creativos [es decir, ¡la calidad!]». (Las palabras entre corchetes son del autor.)

Los programas potenciales se prueban con una muestra de audiencia en un esfuerzo por predecir los niveles de audiencia que conseguirán. Se emiten programas piloto y se seleccionan para la programación regular aquellos que han conseguido una aceptación elevada o que han demostrado que pueden alcanzarla. Las empresas dedicadas a calcular los niveles de audiencia, por ejemplo la Nielsen, determinan el destino de los programas televisivos. Incluso, se ha llegado a afirmar que «la Nielsen es la televisión». Según un ejecutivo de la ABC, «lo que nosotros miramos es este conjunto de números..., ésa es la base a partir de la cual se toma la decisión sobre un determinado programa». En los hogares de un buen número de telespec-

tadores norteamericanos representativos se colocan sofisticados instrumentos de medición de audiencias. La tecnología actual exige que los televidentes seleccionados pulsen los botones de un mando a distancia para indicar cuándo comienzan y acaban los programas. Periódicamente, el aparato en cuestión emite un destello para indicar que desea saber si todavía hay alguien mirando el programa. Como respuesta, el telespectador debe presionar una tecla. Es probable que muy pronto contemos con un nuevo y mejorado medidor de audiencias pasivo que controlará los hábitos del espectador sin exigir a éste que haga nada.

El volumen de telespectadores se determina a partir de los hogares seleccionados por Nielsen que escogen un programa en particular. Los programas con altos niveles de audiencia generan elevados ingresos y así disfrutan de una larga vida en la televisión. Es muy improbable que los programas con bajos niveles sobrevivan mucho tiempo. Por supuesto, el número de telespectadores no nos indican nada sobre la calidad de tales programas. Es probable que los de alta calidad cuenten con un bajo nivel de audiencia. Ésta es la razón de la existencia de cadenas públicas las cuales, debido a su financiación estatal, están más interesadas en la calidad del programa que en el número potencial de telespectadores.

Suele ser más frecuente que las cadenas de televisión europeas sean de propiedad estatal. Por ello deben responder en menor medida a los deseos de los patrocinadores comerciales que quieren conseguir un alto nivel de audiencia; es decir, prestan mayor atención a la calidad de los programas. Así pues, se puede encontrar una calidad mucho mayor en las televisiones europeas que en la televisión norteamericana. No obstante, se debería señalar también que, incluso en estas cadenas de televisión estatales, se emite un buen número de los programas estadounidenses más populares. Además, con la llegada de los canales por cable y vía satélite, es probable que la calidad de la televisión europea siga en el futuro la dirección marcada en la actualidad por la televisión americana.

A medida que van pasando los años, los sistemas de medición de audiencia han ido aumentando su grado de sofisticación. En lugar de confiar estrictamente en los números absolutos, algunos programas han alcanzado un gran éxito, o han fracasado, teniendo en cuenta sus niveles de audiencia en determinados grupos sociales. Los anunciantes que tienen como clientes fundamentalmente a un grupo determinado apoyarán un programa con un nivel de audiencia relativamente bajo siempre y cuando éste sea elevado dentro del grupo social al que va dirigido. Así, por ejemplo, un programa como el conocido *Treinta y tantos*, con una audiencia global bien modesta, permaneció en an-

tena debido al elevado número de telespectadores que conseguía entre un potencial sector de consumidores: los denominados *yuppies*. Aunque todo esto puede significar una mayor complicidad estadística, no obstante continúa poniéndose el acento en unos elementos que pueden ser cuantificados. Aunque podamos discutir la calidad de un programa como *Treinta y tantos*, éste permaneció en antena por su elevada audiencia en un determinado grupo social.

La calidad de varios deportes ha variado y, a la vista de lo sucedido, sacrificada en aras de la cantidad. Si seguimos con la televisión, la naturaleza de los acontecimientos deportivos ha sido modificada por los necesarios contratos televisivos y por los enormes ingresos derivados de tales contratos. (Los deportes no son los únicos afectados por esta situación; en política, el Partido Demócrata está considerando acortar y hacer más ágil su convención para acomodarse a las demandas y necesidades de la televisión.) En numerosos deportes, los equipos obtienen de la venta de los derechos de retransmisión la mayor parte de sus ingresos y, por tanto, están dispuestos a sacrificar la presencia de espectadores, e incluso los propios partidos, para conseguir así un mayor incremento de sus ingresos.

Un buen ejemplo de esto es el denominado tiempo muerto televisivo. En el pasado, los anuncios televisivos se pasaban durante los descansos naturales de un partido, por ejemplo, durante una interrupción del juego pedida por uno de los equipos, a la media parte, o entre las carreras si se trataba del béisbol. Pero esto significaba que los anuncios aparecían de una manera excesivamente distanciada en demasiadas pocas ocasiones para que la compra de los derechos de retransmisión rindiera grandes beneficios. Esto condujo a la aparición de tiempos muertos regulares en los deportes televisados como el baloncesto o el fútbol americano. Es posible que los propietarios de clubes estén incrementando los beneficios obtenidos por la publicidad televisiva, pero a muchos espectadores les parece que han sacrificado la calidad del deporte. Por ejemplo, el ímpetu de un equipo puede perderse debido a un inoportuno tiempo muerto televisivo. Por tanto, estos tiempos muertos alteran la naturaleza de algunos deportes, y pueden, en ocasiones, afectar incluso al resultado de algunos partidos. También tienen consecuencias adversas para los seguidores que pagan por ver en directo los partidos. Desde su punto de vista, estos tiempos muertos interrumpen el ritmo del juego. Los telespectadores pueden al menos mirar los anuncios; el público que asiste al encuentro no puede mirar nada hasta que los anuncios se acaban y el juego se reanuda. Pero los propietarios del equipo consideran que esos efectos negativos en la calidad del juego son insignificantes en

comparación con los beneficios económicos que suponen los cada vez más frecuentes anuncios.

Volviendo al deporte en sí, está claro que, por su propia naturaleza, se premia la calidad de las jugadas individuales (por ejemplo, las acrobacias de Michael Jordan) o las exhibiciones de conjunto (por ejemplo, los Bolton Celtics). Aparte de que, por supuesto, los factores cuantitativos han tenido siempre una enorme importancia en los deportes. En muchos casos la calidad está directamente relacionada con la cantidad: cuanto mejores sean las actuaciones de los equipos, mayor será el número de puntos y mayor el número de victorias. Por tanto, en el deporte, siempre ha existido un fuerte lazo de unión entre cantidad y calidad.

No obstante, a lo largo de los años se ha ido incrementando la importancia de aquellos aspectos deportivos que pueden cuantificarse. A continuación presentamos una descripción que hizo un observador de esta tendencia:

Los deportes modernos se caracterizan por la casi inevitable tendencia a transformar *cada* competición deportiva en algo cuantificable y mensurable. La acumulación de estadísticas en todos los aspectos imaginables del juego es lo que distingue al fútbol americano, al béisbol, al hockey y a los deportes de pista y al aire libre; deportes éstos donde la exactitud de la cuantificación, gracias a una tecnología cada vez más precisa, ha alcanzado tal nivel que ha convertido el cronógrafo en un instrumento primitivo.

No solamente ha aumentado el hincapié en la cuantificación, sino que también algunos deportes se han visto modificados para permitir esa cuantificación: «¿cómo se puede racionalizar y cuantificar una competición de gimnasia, es decir, la estética?». La respuesta ahora parece obvia. Se fija una escala de valoración de ejercicios y se forma un grupo de jueces, y, a continuación, se hace la media aritmética de las evaluaciones subjetivas... Nadia Comaneci obtuvo una puntuación de 79,275 puntos en Montreal, ni uno más, ni uno menos. No debe subestimarse la inventiva del *Homo mensor*.

El creciente hincapié en la cantidad puede influir algunas veces en la calidad de algún deporte. Por ejemplo, la estrella del baloncesto motivada por destacar individualmente y por hacer tantos puntos como sea posible puede que influya negativamente en el juego de sus compañeros y en el resultado global del equipo. Pero, llegados a este punto, no es éste el problema más importante. La dificultad se encuentra en los intentos de mcdonalizar el deporte mediante el incre-

mento de cosas tales como los puntos, en detrimento de la calidad del juego.

En baloncesto, esto se ha conseguido por medio de un reloj que mide el tiempo de posesión del balón en la zona contraria; este tiempo es de veinticuatro segundos para los profesionales y de cuarenta y cinco para los universitarios. Esto significa que el equipo atacante tiene veinticuatro o cuarenta y cinco segundos para lanzar a canasta. No hace mucho tiempo, el baloncesto era un juego menos acelerado. Un equipo llevaba la pelota hasta la zona del contrario y se tomaba el tiempo necesario para que uno de sus jugadores consiguiera la posición adecuada para lanzar un buen tiro. Los seguidores del baloncesto de esa época disfrutaban de las tácticas y de las jugadas encaminadas a tal fin. Hacia el final del partido, el equipo que contara con una ligera ventaja podía tratar de «congelar» la pelota, lo que significaba no tomar riesgos innecesarios ni fallar un lanzamiento, cosa que daría a sus contrarios la oportunidad de hacerse con el balón y acercarse, o incluso conseguir, el triunfo.

Hace pocas décadas, los directivos del baloncesto universitario y los del profesional decidieron que sus seguidores, nacidos ya en la era del McDonald's, deseaban ver partidos más rápidos y con un tanteo mucho más abultado. En otras palabras, los seguidores querían del baloncesto aquello que ya tenían en los restaurantes de comida rápida: mucha velocidad y grandes cantidades. Se creía, al parecer acertadamente, que partidos más rápidos y con tanteos más elevados significarían un aumento de espectadores y beneficios. Es decir, la aparición de esos relojes que fijan el tiempo de posesión del balón en veinticuatro y cuarenta y cinco segundos iba encaminada a conseguir unos partidos de ritmo mucho más rápido y con una puntuación más alta. Pero numerosos aficionados al baloncesto consideraban que el «correr y lanzar», que se había implantado a consecuencia de los relojes de tiempo, había afectado negativamente a la calidad del juego. Para muchos puristas, han desaparecido en buena parte las tácticas y las jugadas individuales y de equipo que convertían ese juego en un deporte tan apasionante. Pero el baloncesto de «correr y lanzar» encaja muy bien en el mundo mcdonalizado de «coma y márchese», en un mundo en el que los clientes adquieren la comida a través de la ventanilla del coche y se la van comiendo mientras conducen.

Los propietarios de los equipos de béisbol decidieron hace ya mucho tiempo que los seguidores preferían ver partidos con muchos puntos, conseguidos mediante golpes de bate, que envíen la pelota fuera del campo y carreras completas, más que duelos entre lanzadores en los que el resultado de una final podía llegar a reducirse a un 1-0. Por tanto, se ha introducido un cierto número de cambios con el

fin de incrementar los puntos. Se han comenzado a utilizar pelotas más rápidas y que pueden desplazarse a mucha mayor distancia que las antiguas. En los campos de béisbol actuales, las vallas que delimitan la parte exterior del terreno se han construido más próximas al centro del mismo para que, de esta manera, se puedan conseguir más carreras (puntos) al enviar la pelota fuera del campo. El césped artificial, utilizado en muchos campos en lugar de la hierba natural, permite un juego mucho más rápido y, por lo tanto, es muy probable que los jugadores de las bases sean más capaces de detenerlas.

El procedimiento más conocido para incrementar los tanteos (que podemos encontrar en la Liga Americana pero no en la más tradicional Liga Nacional) es la utilización de un bateador especializado en enviar la pelota fuera del campo. En lugar de que sea el lanzador, por lo general incapaz de conseguir un punto de esa manera, quien batee cuando le llega el turno, éste ha sido sustituido por un jugador cuya principal habilidad (algunas veces, la única) es la de enviar la pelota fuera del campo. Estos bateadores especializados consiguen muchos más golpes, envían la pelota más allá de las vallas y logran muchas más carreras (puntos) que aquellos lanzadores que bateaban cuando les llegaba el turno.

Aunque el bateador especializado en la Liga Americana de béisbol ha aumentado indudablemente el número de carreras anotadas, según algunos también ha influido de manera negativa en la calidad del juego. Por ejemplo, cuando los lanzadores batean, en algunas ocasiones, a menudo lo hacen con un golpe flojo, que se había convertido en una práctica muy astuta. Pero un bateador especializado raramente da un golpe flojo para que, así, un corredor pueda avanzar una base. El jugador que por llegarle el turno ocupa la posición de bateador y que ocasionalmente consigue un punto al enviar la pelota fuera del campo ya no tiene sentido, dada la existencia de un bateador especializado en ello. Es decir, los lanzadores ya no tienen que batear, lo cual hace que permanezcan en su posición mucho más tiempo; y esto, a su vez, reduce la necesidad de contar con lanzadores de relevo. Aunque bien mirado, esta especialización nos ofrece compensaciones: un buen lanzador no tiene por qué ser relevado e incluso ahora disponemos de jugadores muy especializados: el «relevista largo», que es quien comienza un juego, el de «cierre» que tiene por misión acabar aquel juego en el que su equipo va por delante en el marcador, y relevistas especializados en bateadores zurdos diestros. El béisbol se convirtió en un juego diferente al utilizar un bateador especializado. En otras palabras, la calidad del juego se ha visto modificada, algunos dirán que para peor, debido al hincapié en la cantidad.

Periodismo de usar y tirar, notas medias, «flashes discursivos» y «lastre»

Un interesante ejemplo del acento en la cantidad más que en la calidad lo constituye el periódico *Usa Today*, que destaca por su estilo a lo «comida basura», es decir, por la ausencia de solidez de sus artículos. En lugar de ofrecer artículos densos en información, el *Usa Today* nos presenta un gran número de artículos cortos, sencillos y de lectura rápida. Es el tipo de periódico que uno puede llegar a leer, más o menos, en el tiempo que se tarda en comer en un restaurante de comida rápida. Un ejecutivo dijo en una ocasión que «el *Usa Today* está obligado a vender noticias a un ritmo rápido e intenso». Y un observador subrayó la falta de compromiso del periódico con la calidad y su relación con los restaurantes de comida rápida por su forma de proceder: «Lo mismo que esos padres que llevan a sus hijos cada noche a un restaurante diferente de comida rápida y tienen el congelador lleno de helado, el *Usa Today* proporciona a sus lectores sólo lo que ellos quieren. Ni espinacas, ni salvado, ni hígado.»

La educación es otro ámbito en el que se ha dado un creciente acento en la cuantificación. En todo el sistema educativo existe una gran preocupación por las notas de las asignaturas y por la nota media en particular, y se presta mucha menos atención a la calidad de lo que se aprende y al propio proceso educativo. Toda la experiencia del instituto o de la universidad se puede resumir en un solo número: la nota media. Una vez provistos de la correspondiente nota media, los estudiantes pueden acceder a otros exámenes para pasar de nivel, para realizar cursos de posgrado, etc. Los centros universitarios y profesionales pueden fijarse en tres o cuatro números y decidir si admiten o no a un alumno. Por su parte, los estudiantes pueden ver si seguirán o no estudios en una determinada universidad basándose en su nota. ¿Es una de las diez mejores universidades del país? ¿Se encuentra su departamento de física entre los más importantes? ¿Suelen estar sus equipos deportivos en la máxima categoría? Los potenciales patronos pueden decidir si contratar o no a un titulado basándose en diferentes baremos: el lugar ocupado en la clase, así como el rango académico de la universidad en la que se ha graduado. Con tal de aumentar sus expectativas de trabajo, los estudiantes pueden tratar de obtener un buen número de títulos y diplomas con la esperanza de que los posibles contratantes considerarán que cuanto más larga sea la lista de títulos, más elevada será la calidad del candidato a ocupar un puesto. Las referencias personales relativas al currículum pueden llegar a ser importantes, pero éstas actualmente revisten, a menudo, la forma de una evaluación cuantificable (por ejemplo, «en-

tre el 5 por ciento de los mejores de la clase», «situado el quinto en una clase de veinticinco»).

El número de titulaciones y diplomas que se posean desempeña un papel importante en otras situaciones diferentes de la de obtener un trabajo. Por ejemplo, gentes de muy distintas profesiones han comenzado a usar una larga lista de siglas, a continuación de sus nombre, para convencer a los posibles clientes de sus aptitudes. (Mis BA, MBA y PhD —abreviaturas todas ellas de títulos universitarios—¹⁴ se supone que servirán para convencer al lector de mi competencia para escribir este libro.) Un perito de seguros que tenía impresas a continuación del nombre, en la tarjeta de visita, las siglas ASA, FSVA, FAS, CRA y CRE, me decía: «Cuantas más iniciales consigas colocar después del nombre, más impresionados los dejarás [a los clientes potenciales].» Sin embargo, la mera acumulación de títulos o diplomas nos dicen bien poco de la competencia de la persona que los ostenta. Además, este hincapié en la cantidad de títulos o diplomas ha llevado directamente a que la gente invente siglas. Por ejemplo, un director de un campamento de colonias colocó la sigla ABD a continuación de su nombre para impresionar a los padres de los posibles campistas. Aparte de que estas letras puedan impresionar a un profano, todos los licenciados saben que son unas siglas no reconocidas oficialmente y bastante negativas; ABD (*All But Dissertation*) significa «todo, menos la tesis doctoral». También es digno de señalar aquí la aparición de empresas cuya única razón de existir es la de ofrecer títulos sin sentido, a menudo mediante cursos por correo.

El hincapié en los factores cuantificables es incluso frecuente en los ambientes universitarios. Por ejemplo, son cada vez más los centros de enseñanza superior y las universidades que utilizan sistemas de evaluación por parte de los alumnos. Los propios estudiantes evalúan cada una de las asignaturas atendiendo a diversos aspectos que, por ejemplo, se pueden calificar según una escala numérica, que va del uno al cinco, correspondiendo el uno a la nota más baja y el cinco a la más alta. A finales del semestre, cada profesor recibe lo que no es otra cosa que una relación puntuada de los diferentes aspectos relacionados con su trabajo y una puntuación global. Pero los alumnos, de hecho, apenas si pueden evaluar la calidad de sus profesores. Y aunque la evaluación cualitativa de los profesores por los alumnos es algo deseable por numerosos motivos, tiene también consecuencias desafortunadas. Por ejemplo, los estudiantes tienden a favorecer al profesor que es espectacular, que tiene un gran sentido del humor y

14. *Bachelor of Arts* —licenciado en letras—, *Master of Business Administration*, y *Doctor of Philosophy*, respectivamente. (*N. de los t.*)

que no es excesivamente exigente con ellos. El profesor serio, que exige mucho a sus alumnos, es muy probable que no salga favorecido con tal sistema de evaluación, incluso aunque la calidad de sus clases (por ejemplo, el número y la profundidad de ideas) pueda ser mucho más elevada de lo que se indica en el informe.

Los factores cuantitativos no son únicamente importantes a la hora de dar clases, sino también en el mundo de la investigación y en el campo de las publicaciones. La presión que se ejerce sobre los profesores en numerosos centros de enseñanza superior y en las universidades, de ahí la máxima «publicar o morir», tiende a que se dedique enorme atención a la cantidad de publicaciones de cada persona. Un estudio provisto de una abultada bibliografía se suele preferir a otra que tenga una bibliografía más corta. Este hincapié en la cuantificación conlleva ciertas consecuencias desafortunadas, como, por ejemplo, obligar a que un profesor publique obras que no sean de elevada calidad, o bien que se envíe a imprenta un trabajo que aún no está acabado, o publicar la misma idea o encontrarla varias veces con escasas variaciones.

Otro factor de valoración es el medio en que se publica el trabajo. En el ámbito de las ciencias, los artículos de las revistas científicas están muy valorados, mientras que los libros lo son menos. En cambio, estos últimos son mucho más apreciados en las humanidades que en las ciencias, y, a veces, dan más prestigio que los artículos. Además, en esas disciplinas donde el libro se ha convertido en un objeto valorado, el haber publicado en determinadas editoriales (por ejemplo, las universitarias, tales como la University of Chicago Press), le hace acreedor a un prestigio mayor que si lo ha sido en otras (editoriales comerciales o las también llamadas «editoriales para vanidosos», que publican aquellos libros en los que el profesor corre, al menos, con una parte de los gastos de publicación).

Existe incluso un sistema de evaluación mucho más elaborado para las revistas científicas. Por ejemplo, en sociología se ha desarrollado un sistema en el que algunas revistas reciben una elevada puntuación, otras puntuaciones más moderadas e incluso algunas puntuaciones bajas. Así, una publicación en la prestigiosa *American Sociological Review* recibirá, según este sistema, diez puntos (la nota máxima), mientras que otra mucho menos prestigiosa (y, para no dañar los sentimientos de nadie citaremos una de ficción), el *Antarctic Journal of Sociology*, recibirá únicamente un punto. Con un sistema de esta clase, es posible dar a todos los sociólogos del mundo una puntuación por sus publicaciones. De esta manera, el profesor cuyas publicaciones alcanzan trescientos cuarenta puntos se supone que

debe ser dos veces «mejor» que aquel que sólo ha conseguido ciento setenta.

Sin embargo, como es habitual, este enfoque centrado en la cantidad tiene algunos efectos adversos por lo que se refiere a la calidad. En primer lugar es bastante difícil reducir la calidad del trabajo de un profesor simplemente a un número. De hecho, parece imposible cuantificar la calidad que supone haber dado con una idea, una teoría o haber abierto un determinado campo de investigación. En segundo lugar, este sistema valora la calidad sólo indirectamente, porque esta manera de evaluar se basa en la calidad de la revista en que se publica el artículo y no en la del artículo en sí. No se hace ningún esfuerzo por evaluar la calidad del artículo o su contribución al campo del que trata. El sistema de evaluación de la revista puede convertirse en un pobre sustituto de la valoración de un determinado artículo. Algunos artículos muy pobres aparecen en revistas muy reputadas, y algunos otros, que son excelentes, podemos encontrarlos en otras que lo son menos. En tercer lugar, y siguiendo este sistema de valoración, el profesor que escribe pocos artículos pero de elevada calidad nunca alcanzará una elevada «puntuación». En contraposición, alguien que publique numerosos trabajos mediocres podría tener una buena puntuación. Así, este tipo de sistemas tienden a recompensar a los que trabajan mucho, independientemente de si son o no buenos; y esto podría conducir a que sociólogos ambiciosos (y otros especialistas) llegaran a la conclusión de que no merece la pena dedicar muchos años a realizar un único trabajo, porque ello repercutiría de forma negativa en su valoración. Esto es, precisamente, una gran cantidad de trabajos mediocres, lo que consigue un sistema que concede el prestigio por la cantidad de publicaciones.

Las llamadas ciencias puras han propuesto otro criterio de valoración en un esfuerzo por evaluar la calidad del trabajo. Este criterio es el número de veces que el trabajo de una persona se cita en otras obras. Se supone que un trabajo de calidad, importante e influyente, es probable que lo citen otros investigadores. De aquí se sigue, también supuestamente, que cuantas más veces se cita el trabajo de un investigador, mayor calidad tendrá su obra. Cada año se publican varios índices de citas de autores. Estos índices se utilizan para adjudicar un número de citas, durante el año en cuestión, para cada investigador de cualquier parte del mundo (cuyo trabajo haya sido citado por otros). Podemos así encontrarnos con que la obra de un sociólogo determinado ha sido citada en ciento cuarenta ocasiones, mientras que la de otro se ha citado solamente setenta veces. Una vez más, de aquí parece concluirse que los trabajos del primer sociólogo son dos veces «mejores» que los del segundo.

Sin embargo, volvemos a enfrentarnos al problema de si realmente valoramos la calidad cuando lo que hacemos es hincapié en la cantidad. ¿Puede reducirse la influencia de un trabajo académico, de una persona, a un simple número? Pudiera llegar a darse el caso de que la utilización de unas pocas ideas realmente importantes de un investigador sea mucho más útil que numerosas citas triviales del trabajo de otro estudioso. Más aún, el simple hecho de que una obra se cite no nos dice nada de *cómo* ha sido utilizada por otras personas. Es posible que muchas personas critiquen un trabajo sin valor, y de ahí que haya sido muy citado y que ello suponga un gran número de puntos para su autor. Por el contrario, un trabajo importante puede, por unas u otras razones (por ejemplo, el haberse adelantado a su tiempo o ser demasiado complejo para que sea verdaderamente comprendido), ser ignorado por otros investigadores, por lo que su autor apenas si será citado. Como siempre, la cantidad no se traduce fácil y necesariamente en calidad y puede llegar incluso a ser un indicativo de una pobre calidad.

Hace poco, Donald Kennedy, presidente de la Universidad de Stanford (en la actualidad retirado), anunció que iba a modificarse el hincapié que hacía la institución en la cantidad de publicaciones a la hora de contratar, promocionar o renovar a los miembros del claustro universitario. Había quedado fuertemente impresionado por un informe que señalaba que «casi la mitad de los miembros del claustro estaban convencidos de que sus publicaciones de investigación eran simplemente contabilizadas —y no evaluadas— cuando llegaba el caso de tener que tomar una decisión sobre una persona». Kennedy dijo lo siguiente:

En primer lugar, confío en que todos estemos de acuerdo en que el uso del método cuantitativo o una valoración de los artículos u obras de investigación como criterio para contratar o promocionar a los miembros del claustro es una idea que se ha revelado contraproducente. ... El exceso de trabajos rutinarios es uno de los aspectos más desafortunados de la vida académica actual; y tiende a encubrir aquel trabajo, en verdad importante, que permanece oculto a causa de su reducido volumen; y obrar así es una pérdida de tiempo y de valiosos recursos.

Para enfrentarse a este problema, Kennedy proponía limitar el número de publicaciones a tener en cuenta para tomar decisiones sobre el personal docente. Esperaba que la limitación propuesta «invertiría la execrable creencia de que los medios más importantes de evaluar el trabajo de investigación de una facultad se reducen a contar y pesar». Queda por ver si Stanford, para no hablar del resto de los cen-

tros universitarios norteamericanos, es capaz de poner coto al hincapié en la cantidad.

El mundo de la política ofrece un buen número de interesantes ejemplos de este acento en lo cuantificable. Los candidatos están obsesionados por la valoración que les conceden las encuestas y, a menudo, modifican o toman sus posiciones, o deciden sus acciones, basándose en lo que los encuestadores les dicen que posiblemente sea lo más idóneo para mejorar su valoración en las encuestas. Incluso aquellos que han tomado ya posesión de sus cargos se rigen por lo que publican las encuestas. El impacto que sobre los porcentajes de intención de voto puede adoptar una posición política puede ser más importante que la bondad de tal posición, incluso aunque el político esté convencido de tal bondad.

Páginas atrás, hemos tratado del impacto de la televisión en el deporte. La televisión ha influido también en la política de diferentes maneras, incluidos los discursos políticos. Lo que importan en televisión son las imágenes, no las palabras. Así, en la campaña presidencial de 1984, sólo era posible encontrar en los noticiarios nacionales unos quince segundos de discurso. Cuatro años después, el tiempo dedicado a la palabra en tales reportajes se había reducido aún más, hasta alcanzar solamente los nueve segundos (lo que se ha denominado «flashes discursivos»). Como los discursos de las campañas políticas están pensados para la televisión, y no para un auditorio, se han ido reduciendo cada vez más, hasta alcanzar una duración de menos de veinte minutos de promedio, incluido el tiempo dedicado a los aplausos. La atención que se presta a los discursos de los candidatos ha quedado limitada a diez o quince segundos, lapso apto para ser recogido por las cadenas de ámbito nacional. Este acento en la brevedad de los discursos políticos ha reducido su calidad, por no mencionar la que encontramos en el discurso político de los ciudadanos.

Además de la brevedad de los reportajes televisados de los discursos, los mismos discursos han sufrido un proceso análogo. Antes de la televisión, los discursos políticos emitidos por radio solían durar una hora; hacia la década de 1940, la norma se había situado en unos treinta minutos. En los primeros años de la televisión, los discursos tenían esta misma duración, pero pronto se redujeron hasta los cinco minutos. Hacia la década de 1970, el discurso se había visto sustituido por un anuncio de sesenta segundos. De forma parecida, en los debates presidenciales que se televisan, los candidatos tienen un minuto o dos para exponer su posición sobre un tema en concreto. Por el contrario, según un observador, «en cada uno de sus siete debates en el Senado durante 1858, Lincoln y Douglas hablaron durante noven-

ta minutos cada uno sobre un único tema: el futuro de los esclavos en los territorios que no formaban parte de la Unión».

En política exterior, donde hay una obsesión por los números es la disuasión nuclear. Aunque ahora es un tema menos importante y preocupa menos a la opinión pública, puesto que la Guerra Fría parece haber terminado, no hay signos de que ni Estados Unidos ni Rusia se planteen abandonar su capacidad disuasoria ante un ataque nuclear. Las dos partes poseen arsenales nucleares suficientemente grandes como para destruirse tantas veces como quieran; no obstante, sus esfuerzos por negociar tratados para reducir las armas nucleares han acabado, a menudo, en un atolladero al tratar de evaluar con precisión «el lastre» que supone su respectivo arsenal nuclear. Aunque esas exactas evaluaciones son sin duda un elemento importante para conseguir que las dos partes destruyan sus arsenales nucleares y ninguna sea una amenaza para la otra, existe, sin embargo, una tendencia por parte de ambos a perderse en los números así como a perder de vista el hecho cualitativo de que, aunque ambos bloques lleguen a eliminar la mayor parte de sus armas nucleares, continúan poseyendo aún capacidad suficiente para destruirse el uno al otro e incluso al mundo entero.

Pacientes, dinero y beneficios

En aquellas empresas dedicadas a la asistencia médica que tienen por objetivo generar beneficios (por ejemplo, Humana), se presiona a los facultativos, lo mismo que a todas las demás categorías de empleados, para que contribuyan a obtener la rentabilidad apetecida. Por consiguiente, se hacen verdaderos esfuerzos por cuantificar determinados aspectos de la práctica médica (por ejemplo, el tiempo que se dedica a cada paciente y su número). Esta información permite a la empresa reducir costes e incrementar sus beneficios, al limitar posteriormente el tiempo dedicado a cada paciente, lo cual incrementa el número de pacientes que pueden pasar por la consulta cada día. Todo este hincapié en la cantidad puede amenazar fácilmente la calidad de los servicios médicos. Los beneficios pueden incrementarse forzando a los doctores a que dediquen menos tiempo a cada paciente, a que visiten a un número mayor de pacientes, al abandono de tratamientos de larga duración, a no visitar a aquellos pacientes de los que no se tienen esperanzas fundadas de que puedan abonar las facturas, y a tratar únicamente a los afectados por enfermedades que puedan proporcionar elevados beneficios.

Las empresas del sector que tienen por objetivo la consecución de

beneficios no son las únicas que presionan a la medicina en esa tendencia a calcularlo todo; toda la burocracia médica está siguiendo ese camino. Incluso las instituciones médicas, las altruistas, están recibiendo presiones externas, empleando a directivos profesionales e implantando sofisticados sistemas de contabilidad que les conducirán sin remedio a aumentar sus niveles de cálculo. Es importante por su relevancia recordar la huelga de veinticinco días que llevó a cabo en 1986, en Washington, D.C., la Capital Alliance of Physicians (un sindicato de médicos que cuenta con ciento sesenta afiliados), contra su patrono, la Group Health Association. La huelga venía motivada por la cuantificación de la productividad, por ejemplo, por el número de visitas exigido y un sistema de incentivos que vinculaba el salario del facultativo con la productividad.

Aquellos que pagan la tercera parte de los gastos médicos, es decir, las compañías de seguros sanitarios, y el gobierno federal mediante sus programas de pago estimado por adelantado, también presionan a la medicina para conseguir un más elevado nivel de cálculo. Estas organizaciones cada vez se preocupan más por el incremento en espiral de los costes médicos, y han tratado de enfrentarse al problema limitando lo que pagarán por el servicio. De esta manera, quienes cotizan la tercera parte de los gastos pueden seguir la política de no pagar por determinadas intervenciones, de no permitir la hospitalización tras determinadas intervenciones o pagar sólo una cantidad fijada previamente por cada intervención. Todo ello tiende a centrarse en las cantidades de dinero y de tiempo, etc., y puede conducir a olvidarnos de poner el acento en la calidad de los cuidados que se deben al paciente. Según llegó a afirmar un dirigente sindical médico (si bien con una visión algo romántica y poco realista de la profesión), los doctores son «los únicos que piensan en el paciente como persona... y no como como un símbolo del dólar».

Aumento de la productividad laboral y «hombres de primera clase»

Volviendo al mundo laboral, la organización científica del trabajo pretendía reducir todo lo relacionado con el trabajo a dimensiones cuantificables. En lugar de confiar en el «azaroso ensayo y error», la organización científica del trabajo trató de medir exactamente la cantidad de trabajo que hacía cada obrero así como cada uno de sus movimientos. Se reducía a números todo cuanto era posible, y todos esos números eran después analizados.

La cuantificación era el objetivo de los primeros trabajos de Tay-

lor, que pretendían incrementar la cantidad de hierro colado que un trabajador podía fabricar en un día. Según había señalado el propio Taylor: «vimos que aquel equipo de trabajadores estaba consiguiendo una media de doce toneladas y media por obrero y día. Quedamos sorprendidos al descubrir, después de un estudio, que uno de los manipuladores de hierro colado de primera clase era capaz de manejar entre cuarenta y siete y cuarenta y ocho toneladas por día en lugar de aquellas doce y media». Para cumplir el objetivo de llegar casi a cuadruplicar el trabajo realizado, Taylor se dedicó a estudiar la manera en que los trabajadores más productivos (lo que Taylor denominaba «hombres de primera clase») llevaban a cabo su tarea. Dividió su trabajo en acciones simples, y cada paso fue cronometrado por un reloj que era capaz de medir las centésimas de segundo.

Basándose en su cuidadoso estudio, Taylor y sus socios determinaron la mejor manera posible de producir hierro colado. Luego, buscaron un obrero al que se pudiera motivar para trabajar de esa manera. Así lo hicieron, y encontraron un trabajador, llamado Schmidt, que era capaz y ambicioso. (Un compañero de trabajo de Schmidt decía que «un penique le parecía del tamaño de una rueda de carro».¹⁵) Preguntaron a Schmidt si quería ser un «hombre bien valorado». Taylor, previsoramente, utilizó un incentivo económico determinado, ofreciéndole 1,85 dólares por día (en lugar de 1,15 dólares que era el sueldo habitual), si él estaba de acuerdo en trabajar exactamente como Taylor le pedía. Después de una esmerada formación y de la correspondiente supervisión, Schmidt consiguió trabajar al ritmo más rápido posible (y cobrar un salario más alto); más tarde, se seleccionaron y formaron otros obreros para realizar el trabajo de la misma manera.

Se pidió a Schmidt y a sus sucesores que multiplicaran por 3,6 el trabajo habitual, a cambio de aumentarles un 60 por ciento el sueldo. Taylor defendía esta explotación utilizando diferentes argumentos. Por ejemplo, afirmaba que sería injusto para aquellos trabajadores de otros sectores que trabajaran por encima de sus capacidades, el que estos manipuladores de hierro colado ganaran 3,6 veces más. Por otro lado, Taylor sostenía también que él y sus socios habían decidido (por supuesto, sin consultar a sus obreros) que los trabajadores no tendrían interés en una mayor participación de los beneficios. Para Taylor, «el manipulador de hierro colado, que obtiene un incremento del 60 por ciento en su salario, no es objeto de pena, sino, más bien, un sujeto al que felicitar».

15. *Cart-wheel*, rueda de carro, es una forma familiar de referirse a la moneda de un dólar. (N. de los t.)

Microprocesadores de sílice y dinero de plástico

No podemos cerrar este capítulo sin mencionar el impacto del ordenador en la cuantificación. La tendencia a cuantificarlo prácticamente todo se aceleró debido a la invención del ordenador y a su amplia utilización actual. La primera computadora se fabricó en 1946. Pesaba treinta toneladas, necesitaba diecinueve mil tubos de vacío (que se fundían constantemente), ocupaba una habitación entera y tenía una capacidad muy limitada. Ahora, como ya sabemos, tenemos ordenadores mucho más reducidos con una capacidad infinitamente superior, y eso para no hablar de los ordenadores personales que se encuentran en casi todas las oficinas y en muchas casas. La difusión y la mayor capacidad de los ordenadores, al igual que la capacidad para hacerlos más pequeños, fue posible gracias a la invención del microprocesador, o *chip*, de sílice en la década de 1970. El microprocesador es una partícula de cristal de sílice de un tamaño más o menos igual a la mitad de una uña. Sustituyó al transistor, de mucho mayor tamaño, que, a su vez, había sustituido a los todavía mucho más grandes tubos de vacío. El microprocesador de sílice es el soporte de las partes activas de un circuito integrado, y gracias a su pequeñísimo tamaño, los ordenadores se han hecho incluso más pequeños (por ejemplo, los ordenadores del tamaño de un libro), más potentes, más baratos y (lo que es más importante desde el punto de vista de este capítulo) capaces de hacer muchos más cálculos a una velocidad cada vez mayor.

Muchos aspectos de esta sociedad actual centrada en la cantidad no existirían, o deberían modificarse en gran medida, de no ser por la existencia del ordenador. Por ejemplo:

1. El registro del número de estudiantes en las grandes universidades estatales, la elaboración y distribución de todas sus calificaciones y el constante cálculo de las medias de sus notas.

2. Las baterías de análisis y pruebas médicas que se hacen a un paciente, luego se presentan en relaciones cuantificadas en las que los datos del individuo pueden compararse con los niveles habituales. Todo esto permite un diagnóstico eficaz y en plan «hágalo usted mismo».

3. La aparición y el extendido uso de las tarjetas de crédito. («El dinero de plástico» es más eficaz que el dinero al contado; es un medio mejor para gastar dinero.) La tarjeta de crédito fue posible por el ordenador, y ella, a su vez, ha hecho posible un enorme incremento del gasto de los consumidores.

4. La capacidad de las cadenas de televisión para proporcionarnos casi instantáneamente los resultados de unas elecciones.

5. Las encuestas políticas prácticamente continuas y los niveles de audiencia de la televisión.

Aunque, indudablemente, como sociedad, habríamos tendido hacia una mayor cuantificación, los continuos avances en la tecnología del ordenador han acelerado y extendido esta tendencia.

Conclusión

El cálculo, o el acento puesto en la cantidad, a menudo en detrimento de la calidad, es la segunda faceta de la mcdonalización. Se hace gran hincapié en el cálculo y la cantidad en los restaurantes de comida rápida, siendo el *Big Mac* el ejemplo más notable. Un gran número de diversiones está más caracterizada por la cantidad que por la calidad, como es el caso de los viajes organizados en grupo, de la decisión sobre qué programas permanecen en antena y la utilización en el baloncesto de relojes que miden el tiempo de posesión del balón en la zona contraria. Muchos otros ámbitos también se caracterizan por el acento puesto en la cantidad, como la importancia que tienen las notas medias en los centros de enseñanza superior y en las universidades, en «los flashes discursivos» y el peso del «lastre» en los esfuerzos que se están haciendo en favor del desarme nuclear. En medicina hay un incremento de la importancia del número de pacientes atendidos, de los movimientos de dinero y de los beneficios conseguidos. En el mundo del trabajo, el taylorismo contribuyó a poner el acento en la cantidad de trabajo producido a cambio de unas cantidades de dinero dadas. Finalmente, los ordenadores han ayudado a hacer posible el impresionante incremento reciente del hincapié puesto en aquellos elementos que se pueden contar; es decir, a poner el acento mucho más en la cantidad que en la calidad.

CAPÍTULO 5 PREDICCIÓN

*Nunca llueve en esas casitas de la ladera de la colina*¹⁶

La racionalización implica un esfuerzo creciente por asegurar la predicción de lo que puede ocurrir en un momento o en un lugar determinado. En una sociedad racional las personas prefieren saber con qué se encontrarán en todo lugar y momento. No desean ni tampoco esperan, sorpresas. Quieren saber que, cuando hoy pidan su *Big Mac*, será igual que el que comieron ayer y el mismo que el que tomarán mañana. La gente podría llegar a enfadarse si la salsa especial se ofreciera un día, pero no el siguiente, o que su sabor fuese diferente de un día para otro. Quieren saber que el establecimiento de McDonald's que visitan en Des Moines, Los Ángeles o París será más o menos igual que el McDonald's de su localidad. Con el fin de asegurar esa capacidad de predicción temporal y espacial, una sociedad racionalizada hace hincapié en cosas tales como la disciplina, el orden, la sistematización, la formalización, la rutina, la coherencia y los actos metódicos.

Los Holiday Inn y los «dedos mágicos»

En lugar de empezar hablando de los restaurantes de comida rápida, como hemos hecho en los capítulos precedentes, hagámoslo de otras empresas pioneras en el proceso de racionalización; comencemos, por ejemplo, por las cadenas de moteles como Holiday Inn y

16. Para entender la ironía de la frase conviene tener presente la frase original en la que se basa el epígrafe: *It never rains but it pours*, que si bien se ha de traducir como «siempre llueve sobre mojado» o «las desgracias nunca vienen solas», su significado literal es aquí esclarecedor: «Nunca llueve, diluvia». Véase también la nota 17. (*N. de los t.*)

Quality Inn. Antes de que estas empresas aparecieran, los moteles eran lugares en los que cabía cualquier situación impredecible. Cada motel era diferente de los otros, debido, sobre todo, a que estaban dirigidos por numerosos y diferentes propietarios. Un motel podía ser bastante confortable, incluso lujoso, al tiempo que otro era como una cabaña. Nadie podía estar nunca seguro de si se encontraría con algunos de los elementos que ofrecen comodidades al cliente, como jabón, champú, teléfono, radio (más tarde televisión), aire acondicionado, sin olvidarnos del muy apreciado aparato de masajes comúnmente conocido como «dedos mágicos». Ir a un motel se convertía en toda una aventura; el viajero nunca sabía con qué se podía encontrar.

El primer Holiday Inn abrió sus puertas en 1952, al principio de la ampliación de la red de autopistas. Ésta y otras cadenas de moteles se aseguraron de que, en ningún caso, se concediera la franquicia a personas que no siguieran un modelo determinado de gestión, es decir, que fueran imprevisibles. Se podía estar seguro de que un motel que luciera el familiar logotipo naranja y verde de Holiday Inn (que ahora comienza a destacar por su tamaño al igual que los arcos dorados de McDonald's) dispondría de la mayoría, si no de todas, las comodidades que razonablemente cabía esperar encontrar en un motel de precio moderado. Frente a un motel local, sin nombre, que podía o no ser mejor que los Holiday Inn, muchos viajeros preferían estos últimos, precisamente por lo previsibles que eran, corriendo incluso un cierto riesgo de que no fuera tan bueno como un simple motel de carretera gestionado por alguien de la localidad. El éxito de la Holiday Inn condujo a la aparición de numerosos imitadores, como Ramada Inn, Rodeway Inn, al igual que cadenas más recientes, que ponen el acento en el precio, como Days Inn, Econo-Lodge y Motel 6.

«¿Qué hay, paisano?», la universidad de la hamburguesa y almuerzos ante el televisor

Muchos otros aspectos de una sociedad racionalizada han seguido los modelos básicos de predicción que la Holiday Inn y otras cadenas de moteles pusieron de moda. McDonald's y muchas otras empresas se inspiraron en ellas para su ya familiar logotipo, enorme y llamativo. Aunque tenían muy poco que ofrecer en común, todas esas empresas podían, al menos, presentar una estructura previsible que las hiciera parecer iguales de un local a otro. Éste fue claramente el caso en los restaurantes de comida rápida. El logotipo de McDonald's se puede asociar a la previsión: «La repetición del color y del símbolo, milla tras milla, ciudad tras ciudad, actúa como un promesa tácita de

previsibilidad y uniformidad hecha por McDonald's a sus millones de consumidores, año tras año, comida tras comida.» (La cursiva es del autor.) Esta estructura previsible no sólo se da actualmente en Estados Unidos, sino también en muchas otras partes del mundo. Así, los turistas norteamericanos, propensos a echar en falta los aspectos familiares, pueden ahora viajar lejos de su país consolándose al saber que es muy probable que puedan traspasar aquellos familiares arcos dorados.

Virtualmente, todos los negocios racionalizados recurren a un similar logotipo y especialización. Por ejemplo, las empresas de peluquería, como Hair-Plus, no pueden ofrecer un corte de pelo uniforme porque cada cabeza es ligeramente diferente y cada barbero o peluquero trabaja de una manera personal. Para tranquilizar al cliente que busca aquello que le es familiar, Hair-Plus y otras empresas de peluquería ofrece sólo unos pocos modelos de peinado parecidos y, quizás, unos pocos productos familiares.

El hecho de que los restaurantes de comida rápida consigan convertir la experiencia de comer en algo perfectamente previsible contribuye a hacer de ellos el centro del proceso de mcdonalización. De hecho, la mayor parte de lo que empleados y clientes dicen y hacen en esa clase de restaurantes está bastante ritualizado. Son precisamente estos cómodos y familiares rituales los que los convierten en atractivos para una gran cantidad de personas. Por ejemplo, a causa de que la interacción existente entre los clientes sea de tan breve duración, ésta puede llegar a hacerse rutinaria. Así, la cadena Roy Rogers obligaba a sus empleados a que siguieran el ritmo de un tema del salvaje oeste, vestidos con trajes de vaquero, y dirigiéndose con un «¿Qué hay, paisano?» a todos los clientes que iban a encargar el menú. Después de pagar la comida, se les despedía con un «feliz ruta». La repetición de este saludo familiar visita tras visita agradaba a los habituales de la cadena. Mucha gente (incluido este autor) sintió una profunda pérdida cuando la empresa abandonó esta costumbre. En una sociedad mcdonalizada, estas pseudointeracciones se convierten cada vez más en la norma hasta el punto de que se llega a desearlas. Más aún, es probable que las recordemos con añoranza, desde el momento mismo en que todo lo que mantenemos, en nuestras visitas a los restaurantes de comida rápida, son interacciones con nuestro robot favorito (véase el cap. 6).

La fingida amistad de los «vaqueros» en el Roy Rogers refleja la camaradería, generalmente poco sincera, característica no sólo presente en los restaurantes de comida rápida, sino también en otros ámbitos de nuestra sociedad mcdonalizada, camaradería que se utiliza para atraer a los clientes y para conseguir que vuelvan. Uno de los

ejemplos más recientes de esta situación lo constituyó el de las pantallas de televisión saturadas por un anuncio en que se mostraba aquella escena del propietario de la cadena Wendy, Dave Thomas, que parecía dirigirnos una invitación personal a tomarnos una hamburguesa con él en su restaurante. Tendremos ocasión de hablar por extenso sobre este aspecto de la mcdonalización en el capítulo 7.

Mucho más importante que lo que se habla en un restaurante de comida rápida es la previsible comida que se ofrece. Para conseguirlo, este restaurante presenta unos menús enormemente limitados y compuestos por productos sencillos. Hamburguesas, pollo frito, McNuggets (o un producto similar), pizzas, tacos, patatas fritas, refrescos, batidos, etc., productos todos ellos relativamente fáciles de preparar y de servir siempre de una manera muy parecida. Lo previsible del producto acabado es posible gracias a la utilización de cantidades siempre iguales de ingredientes de la misma calidad, de las mismas tecnologías para preparar la comida y cocinarla, de servirla de una manera parecida y de envasarla de idéntica forma. Este último supone un componente muy importante por lo que respecta a la búsqueda de lo previsible en el restaurante de comida rápida. Como, en definitiva, se está tratando con alimentos, los mejores esfuerzos de esos restaurantes por conseguir unos menús uniformes pueden no ser suficientes, y es posible que puedan aparecer ciertos imprevistos: la comida puede no estar suficientemente caliente, el pollo puede ser cartilaginoso o estar duro, o puede haber muy pocos trozos de pimienta en una determinada ración de pizza. Cualesquiera que sean los (pequeños) imprevistos que puedan presentarse en relación con los alimentos, el envasado —las cajitas de porespán para las hamburguesas (desechadas en la actualidad por muchas empresas, como veremos en el capítulo 7), las bolsas para las patatas fritas pequeñas, la caja de cartón con el logotipo de Pizza Hut— puede no variar nunca.

Platos previsibles necesitan también ingredientes previsibles. McDonald's tiene una serie de severas normas (en cuanto a la calidad, el tamaño, la forma, etc.) a propósito de la carne, el pollo, el pescado, las patatas y otros ingredientes que deben adquirir cada uno de sus establecimientos. Ya hemos comentado que, por ejemplo, las hamburguesas deben pesar alrededor de 45 gramos y medio antes de ir a la parrilla, medir sobre 9,5 centímetros de diámetro y no tener más del 19 por ciento de materia grasa (las nuevas hamburguesas de régimen tienen una menor cantidad de grasas, pero está igualmente calculada y prevista), para que, una vez acabado el proceso de preparación, la hamburguesa asome ligeramente por los bordes del panecillo. Por lo demás, éstos están hechos del tipo de pan que, previsiblemente, gusta a los norteamericanos (y que ha servido para que ese pan norte-

americano goce de tan mala fama en casi todo el mundo. Un chiste a propósito de Wonder Bread —una empresa panificadora— decía así: «Estaba convencido de que se dedicaban a meter gas en una masa de engrudo y ponerla al horno»). Para conseguir que esos panecillos sean perfectamente uniformes, todos los componentes del trigo que se encuentran al masticar y que son los más nutritivos, como el salvado o las semillas, han sido perfectamente molidos. Otra amenaza a la previsión la constituyen aquellos panecillos que pueden pasarse de cocción o ponerse mohosos; para evitar esos problemas, se añaden conservantes. Utilizando estos y otros muchos recursos (por ejemplo, el uso de patatas fritas congeladas y ya cortadas, en lugar de patatas frescas sin manipular), se consiguen servir alimentos previsibles con ingredientes también previsibles.

El uso cada vez mayor de alimentos congelados (o liofilizados), en una sociedad mcdonalizada, responde al propósito de evitar los imprevistos relacionados con el suministro de las materias primas. Una de las razones por las que Ray Kroc sustituyó las patatas frescas por congeladas fue porque era difícil, durante varios meses al año, conseguir la variedad de patata deseada. Las patatas congeladas están disponibles a lo largo de todo el año. Además, las pieles que quedaban después de haber pelado las patatas en cada uno de los establecimientos McDonald's producían a menudo un mal olor que constituía un anatema para Kroc y para el mundo saludable y uniforme que estaba tratando de crear. Las patatas fritas, peladas, cortadas y congeladas, eliminaban también esta imprevisión.

En los restaurantes de comida rápida no sólo se pueden predecir los alimentos, su composición, el envasado y el logotipo, sino también la gente que trabaja en ellos. Como si de una regla fija se tratara, lo más probable es que, tras las cajas registradoras de esos restaurantes, encontremos adolescentes sonrientes y bien peinados. (Esta situación ha ido cambiando en los últimos años, a medida que la industria de la comida rápida iba siendo cada vez más incapaz de encontrar un suministro adecuado de adolescentes para satisfacer sus necesidades de personal [véase el cap. 7].) De esta manera, no sólo se sabe cuál es la comida que vamos a encontrar en un restaurante de comida rápida, sino también, con toda probabilidad, quién nos la servirá. Tranquiliza saber que no vamos a encontrarnos a esa clase de desabridos cocineros con poco más de dos dedos de frente o a camareras que mascan chicle, personajes de los que muchos de nosotros podríamos tener una visión romántica; y con los que uno podía toparse en los restaurantes no mcdonalizados de «cucharas grasientas» y en las casas y negocios de comidas populares. Aunque algunos de estos personajes hubieran sido, sin duda, gente encantadora, la mayoría de los clientes de los res-

taurantes se han decantado por lo que tiene de previsible encontrarse con adolescentes relativamente inocentes del otro lado del mostrador.

Para utilizar otro ejemplo, éste cinematográfico, una escena clásica de la película de Jack Nicholson, *Mi vida es mi vida*, tiene mucho que ver con lo que estamos diciendo. El personaje de Nicholson entra en un comedor donde le atiende una tradicional camarera de local «de cucharas grasientas». No sólo irrita a Nicholson, sino que también aparecen representadas las formas más primitivas de la mcdonalización por la política seguida por el comedor, en el que no se puede aceptar la petición de una tostada, aunque sí se pueda pedir un bocadillo hecho *con* pan tostado. El personaje de Nicholson reacciona con mucha mayor rudeza y de forma más negativa ante el fenómeno de la mcdonalización que ante la brusquedad de la camarera.

No solamente es previsible el tipo de personas que podemos encontrarnos al otro lado del mostrador en los restaurantes de comida rápida, sino que también lo es el de los directivos y sus ayudantes. Con el fin de asegurarse la previsible conducta de sus equipos directivos, McDonald's cuenta con la Universidad de la Hamburguesa, que dispone, a su vez, de diferentes centros por todo el país. Los potenciales directivos se forman en estos establecimientos con el fin de que interioricen los rasgos distintivos y las técnicas empleadas por McDonald's. Como resultado, es difícil distinguir a unos de otros, tanto por lo que respecta a su apariencia física como por lo que se refiere a su conducta. Y lo que aún es más importante, son precisamente esos mismos directivos quienes se responsabilizan de la formación y la supervisión de los empleados del mostrador y quienes se aseguran de que éstos cumplan lo que se espera de ellos. En su esfuerzo por conseguir que todo sea previsible, los directivos de McDonald's tienen como guía una elaborada normativa que detalla virtualmente cómo debe hacerse todo en cada uno de los restaurantes. El cuartel general de McDonald's envía de forma periódica inspectores para comprobar si tales normas se cumplen a rajatabla. Esos mismos inspectores tienen también por misión comprobar si los alimentos cumplen las normas de calidad; es decir, si poseen el grado de previsión que el consumidor de comida rápida espera encontrar.

Volviendo a las comidas servidas a domicilio, esa previsión de los alimentos ha conducido a un hecho inquietante:

Las diferencias regionales y nacionales están desapareciendo de la comida norteamericana. Los alimentos de un barrio, una ciudad o un estado se parecen y saben prácticamente igual que los de cualquier otro lugar. Los estadounidenses se sientan a degustar comidas compuestas en buena medida por productos tales como los macarrones con queso

de preparación instantánea, el pan de molde esponjoso, las margarinas vegetales, los buñuelos congelados y las gelatinas. Hoy es posible viajar de costa a costa en cualquier época del año sin sentir la necesidad de cambiar nuestros hábitos alimentarios. (...) Un procesado más sofisticado de los alimentos, las técnicas de almacenamiento, los transportes rápidos y una amplia variedad de prácticas preparaciones han hecho posible ignorar las diferencias regionales y estacionales.

Los alimentos congelados para tomar mientras se contempla un programa de televisión fueron un hito en la evolución de los menús previsibles preparados en el hogar. En un envase perfectamente uniforme encontramos una previsible bandeja de aluminio, con un cómodo conjunto de (por lo común) cuatro compartimientos, que incluyen un plato principal (por ejemplo, algunos filetes de pavo y una guarnición de hortalizas), quizás un acompañamiento de guisantes (que presumiblemente incluye siempre exactamente, o casi, el mismo número de guisantes), una cierta cantidad de puré de patatas o de alguna otra fécula, y un postre, como, por ejemplo, un zumo de melocotón. Los comensales se emocionan al levantar la cubierta de aluminio y ver aparecer ante sus ojos aquella estimada comida tan familiar. Saben muy bien que no están ante una cena de *gourmet*, pero es exactamente igual que lo que tomaron ante la televisión la noche anterior (aunque es posible que en vez de pavo haya algunas lonchas de otro asado), y que lo que devorarán ante la misma televisión la noche siguiente.

Es obvio que las comidas para tomar viendo la televisión, en la actualidad, se han visto acompañadas y, en algunos casos, sustituidas por menús incluso más racionales para tomar en casa. Los productos para introducir directamente en el microondas no se han caracterizado quizás por haber alcanzado un nivel de previsión superior al de los alimentos preparados para tomar ante el televisor, pero sí son de un almacenaje mucho más eficaz (en la despensa, y no en el frigorífico) y mucho más fáciles de cocinar (bastan algunos minutos en el microondas, en lugar de una media hora o más en el horno). Pero no nos confundamos: los alimentos pensados para el microondas ofrecen considerables dosis de previsión. Y a esta lista de avances podemos también añadir los alimentos liofilizados, que se convierten en un plato por entero previsible simplemente con la adición de agua hirviendo.

Norman Bates, autocaravanas y las «McCuadras»

En su ya clásica película de suspense, *Psicosis*, Alfred Hitchcock sacó mucho partido (con gran belleza formal), al tema de los moteles

anticuados e imprevisibles (de los que ya hemos hablado). El motel de la película producía escalofríos, pero no tanto como su propietario, Norman Bates. Aunque ofrecía escasas comodidades, las habitaciones del Motel Bates estaban provistas de una mirilla, de manera que Norman podía espiar a sus víctimas. Además, el Motel Bates ofrecía el elemento definitivo de la imprevisión: un maníaco homicida y una horrible muerte a los clientes desprevenidos. Aunque es probable que sean muy pocos los moteles que alberguen a asesinos locos, el viajero debe enfrentarse a toda suerte de imprevisiones.

La película *Psicosis* nos recuerda que también la industria cinematográfica valora la racionalización, en general, y la previsión, en particular. Ejemplo de ello es la popularidad de las secuelas de las películas de éxito en detrimento de filmes completamente nuevos. *Psicosis*, por ejemplo, tuvo varias continuaciones, lo mismo que ha sucedido con otras películas de terror, como *Halloween* o *Pesadilla en Elm Street*. Al margen del género de terror, un gran número de películas han tenido éxito con una o más continuaciones, incluida *La guerra de las galaxias*, *En busca del arca perdida* (en la que nació el personaje de Indiana Jones), *El Padrino* y *Regreso al futuro*.

Las rutinarias continuaciones de las películas de éxito es un fenómeno relativamente reciente en Hollywood. Tales filmes corren parejos con la mcdonalización de la sociedad y forma parte de ésta. El atractivo que tienen las continuaciones reside precisamente en su previsión. Desde el punto de vista de los estudios cinematográficos, pueden utilizarse una y otra vez los mismos personajes, idénticos actores y las líneas básicas de la acción. Más aún, parece ser que existen grandes probabilidades de que las continuaciones tengan más éxito de taquilla que otras películas totalmente originales; es decir, los beneficios son más predecibles. Desde la perspectiva del espectador, es muy cómodo saber que nos encontraremos una vez más con nuestros personajes favoritos, interpretados por actores que nos son familiares y que interpretan papeles a los que están acostumbrados. Así, por ejemplo, en la serie de películas tituladas *Vacation*, Chevy Chase hace el mismo papel. El único elemento que varía es la localización del lugar de vacaciones en el que este personaje pone en juego sus familiares gracias. Los aficionados al cine parecen estar más deseosos de gastar su dinero en una probada película familiar y que en otra que les es completamente nueva. Lo mismo que sucede con los menús de McDonald's, muchas de las continuaciones no son demasiado buenas, pero, como mínimo, los consumidores saben lo que van a ver.

Los sistemas de clasificación de las películas sirven también para asegurar una cantidad previsible de violencia, de desnudos, y de un tipo de lenguaje censurable (por algunos). Por una parte, la clasifica-

ción G significa que un padre puede estar seguro de que la película no contiene desnudos ni un lenguaje fuera de tono, y, únicamente, violencia limitada; en el otro extremo, la clasificación NC-17 significa que es muy probable encontrar todos estos elementos en su grado más elevado. Se aplica un baremo por edades: la clasificación PG significa que es apta para los niños con una edad inferior a los trece años; la PG-13 indica que una película puede muy bien no ser adecuada para niños por debajo de esa edad; la R se supone que quiere indicar el consentimiento paterno para los jóvenes que no han alcanzado los diecisiete años, y la NC-17 quiere decir que no se permite la entrada a la sala a los menores de esa edad.

Los viajes organizados en grupo están pensados para ofrecer previsibilidad y eficacia. Es decir, una persona que contrata un viaje organizado está buscando algo que no ofrezca sorpresas. A menudo, lo que esto último traduce es un esfuerzo por mantener un contacto mínimo con la gente, la cultura y las costumbres de los países que se visitan. Tal situación es bien paradójica: la gente invierte una cantidad de dinero considerable y un gran esfuerzo para ir a países extranjeros en los que esperan encontrar el mínimo contacto posible con la cultura nativa. (Un parque de atracciones norteamericano, Busch Gardens, ofrece atracciones europeas tales como una cervecería de estilo alemán, sin que previsiblemente su clientela haya salido de las fronteras de Estados Unidos, y lo que es aún más previsible, nunca hayan abandonado los alrededores del moderno parque.) Es bastante probable que el viaje en grupo se realice con otros estadounidenses que tienen una parecida forma de pensar, y la mayor parte del tiempo se pasa con este tipo de gente (cuyas reacciones son bastante previsibles). Más aún, la previsión termina por asegurarse por el hecho de que la gente que realiza estos viajes lo hace a menudo con la familia y los amigos. Y allí donde es posible, en el viaje se utilizan transportes estadounidenses. Y donde no, los transportes locales ofrecen las comodidades que puede esperar un turista norteamericano (quizás incluso aire acondicionado, estéreo, cuartos de baño, etc.). Los guías turísticos son estadounidenses, personas que han vivido en EE.UU., o bien son nativos que dominan el inglés y que conocen las necesidades y los intereses de los norteamericanos. Los restaurantes que se visitan en el viaje también son norteamericanos (por ejemplo, una de las cadenas de comida rápida), o, de no ser así, aquellos cuya estructura y menús satisfacen el paladar estadounidense. También es probable que los hoteles pertenezcan a una cadena norteamericana, tales como la Sheraton o la Hilton, o son hoteles europeos que han aceptado una estructura pensada para satisfacer los gustos norteamericanos. (El día de la inauguración del Istanbul Hilton, Conrad Hilton hizo la si-

guiente afirmación: «Cada uno de nuestros hoteles es una “pequeña Norteamérica”.») Cada día cuenta con un programa, a menudo bastante intenso, que deja muy poco tiempo disponible para realizar actividades espontáneas e imprevisibles. Los turistas pueden sentirse cómodos desde el momento en que conocen el programa diario antes de que el día comience y, quizás, incluso antes de que empiece el viaje. Pueden saber exactamente qué es lo que van a hacer cada día y hasta hora a hora.

Los viajes organizados en grupo también están pensados para proteger a los viajeros de los imprevistos que se presentan en cualquier *tour*. La gente escoge este tipo de itinerarios porque considera que es menos probable que pueda ser asaltada por ladrones, sentirse acomplejada porque no pueda expresarse en otra lengua extranjera, ponerse enferma por la ingestión de agua contaminada o de comida en mal estado, o verse afectada por otras circunstancias del trayecto. Se supone que el viaje, el guía y los lugares seleccionados, hoteles y restaurantes incluidos, reducen con gran eficacia la posibilidad de que ocurran estos imprevistos. Por supuesto, también en este proceso se eliminan todos los acontecimientos que no se pueden prever y que pueden convertir el recorrido por el extranjero en una experiencia muy interesante: conocer a un nativo interesante, descubrir una pequeña tienda o un restaurante encantador o dar con un lugar inesperado.

Se puede observar un proceso similar en los cámpings. La gente se instala en estos lugares en busca de algo diferente: es como una manera de escaparse de la rutina previsible en el día a día de sus vidas. Los habitantes de las ciudades abandonan sus hogares en busca de la naturaleza, pertrechados con poco más que una tienda y un saco de dormir. Prácticamente no hay nada, o muy poca cosa, que separe al campista del medio natural que le rodea. Todo ello conduce, obviamente, a la aparición de algunos acontecimientos inesperados, pero eso es todo. Puede ser que podamos llegar a ver un ciervo vagabundeando, próximo al lugar en que uno se encuentra acampado, y quizás, incluso, que se aventure en su interior. Es evidente que también podemos encontrarnos con una tormenta inesperada, la picada de un insecto o de una serpiente, pero todo ello ha sido aceptado como parte integral de esta huida de las actividades rutinarias de cada cual. De esta manera, describió una persona cuáles son las ventajas e inconvenientes de esta clase de acampada:

Por supuesto, comenzó a diluviar. Nos habíamos olvidado los mástiles de la tienda, lo que es lo mismo que olvidar la arboladura de un velero. No hay tienda sin mástiles. En un primer momento nos negamos

a aceptarlo, por lo que tratamos de mantener la tienda en pie. Toda la estructura se vino abajo como cuando un gran oso ha sido alcanzado por un disparo certero. Justo cuando nos encontrábamos ya desesperados y comenzábamos a soñar con un Holiday Inn (fantasma común en nuestra sociedad racionalizada), apareció un ciervo no mucho más allá de un metro de donde se encontraba nuestro hijo...

«¡Mirad! —dijo nuestro hijo extasiado—. ¡Mirad, mi primer ciervo!»

Alguna gente acampa todavía de esta manera, pero muchos otros han buscado eliminar los imprevistos de sus acampadas. El propietario de un camping nos decía: «Todo lo que querían (en el pasado) era un espacio en el bosque y un retrete... Pero, hoy día, la gente no está precisamente dispuesta a vivir sin comodidades.» En lugar de sencillas tiendas, los campistas modernos pueden ir a la aventura en un vehículo con caravana incorporada del tipo del Winnebago, o con un remolque que transporta una sofisticada tienda, precisamente para protegerse de lo inesperado. Es evidente que la «acampada» en un vehículo caravana tiende también a reducir la probabilidad de observar la vida natural. Más aún, el campista motorizado transporta consigo todos aquellos elementos que previsiblemente tiene en su hogar: frigorífico, cocina, televisión, aparato de vídeo y cadena de música.

La técnica aplicada a la acampada no sólo está pensada para aumentar el nivel de lo previsible, sino que también ha llegado a cambiar los campings modernos. Son muy escasas las personas que sitúan sus tiendas en medio de la naturaleza imprevisible; la mayoría busca su lugar en campings racionalizados. Más aún, últimamente hemos sido testigos del desarrollo de los «clubes de acampada», el primero de los cuales ha sido la empresa Kampgrounds of America (KOA). De esta manera, los campistas modernos pueden dirigir sus caravanas o sus remolques hacia lugares de acampada con todo tipo de ventajas. Un campista nos decía, mientras descansaba en su remolque de diez metros de largo dotado de aire acondicionado: «Aquí todo lo encontramos perfecto... No importa si nos cae la lluvia a cántaros o si el viento sopla como un huracán.» Los lugares de acampada modernos por lo común están divididos en secciones, una de ellas para tiendas y otra para caravanas; cada una de estas secciones se encuentra a su vez dividida generalmente en pequeñas parcelas separadas por líneas perfectas. Aquellos que se desplazan en caravanas encuentran a su disposición unos postes provistos de enchufes en los que conectar los diferentes aparatos que han traído con ellos. Después de que los campistas han aparcado y conectado sus caravanas (o levantado sus tiendas), pueden contemplar y disfrutar del lugar —otras tiendas, más caravanas, niños en bicicleta—; en otras palabras, la

mayor parte de los «lugares interesantes» que han tratado de dejar atrás en las ciudades o barrios racionalizados. Los propietarios de los campings pueden proporcionar también a los campistas que «viven sin comodidades» todo tipo de «lujos», tales como una tienda bien provista de conservas de toda clase, cuartos de baño y duchas, piscinas climatizadas, una sala bien provista de videojuegos, una lavandería, una sala de televisión, una sala de teatro y cine e incluso otras atracciones como bandas de música o espectáculos de payasos.

Los modernos parques de atracciones, sobre todo si se les compara con sus primitivos antepasados, se han convertido en muchos sentidos en lugares altamente previsibles. Por ejemplo, Disneylandia y Walt Disney World han tomado medidas para asegurarse de que el visitante no sufrirá ninguna molestia. Hemos visto ya cómo todos los desperdicios se recogen rápidamente para que a la gente no le moleste la presencia de basuras. Se ha eliminado la venta de cacahuets porque las cáscaras podían convertirse en una capa de porquería. No hay por el suelo ni chicle ni algodón de azúcar que pueda adherirse al calzado de los visitantes; también han sido eliminados de la venta. A la típica familia de clase media norteamericana que visita los parques Disney no le gustaría que les arruinara el día un borracho o una pelea provocada por el exceso de alcohol. Disney ofrece un mundo ordenado y previsible, casi irreal.

Un segundo aspecto del afán por ofrecer previsión que define a los modernos parques de atracciones es el parecido de la gente que trabaja en ellos, de la misma manera que sucede en los restaurantes de comida rápida. Para que funcionen estos parques se necesita una gran cantidad de personal y la mayoría son estudiantes de instituto o universitarios con el cabello bien cortado y perfectamente aseados. Se ha hecho un gran esfuerzo para asegurar que todo este personal se parezca entre sí. En el Busch Gardens de Virginia «se han dedicado esfuerzos para conseguir que las sonrisas estuvieran siempre presentes. Hay normas sobre el pelo cortó (para los muchachos), y no se puede comer, beber, fumar ni mascar chicle durante el trabajo. “Simplemente se supone que somos perfectos”, nos dijo un empleado con alegría».

Pero no es sólo que los empleados se parezcan, sino que se espera de ellos que actúen de forma similar:

Un entorno planificado se basa en que se sigan los procedimientos adecuados en los niveles inferiores.

«Es como pasarse el día lanzando ¡vivas! Insistimos en la limpieza, en la actitud de colaboración, en la cortesía.»

En consecuencia se habla mucho en Busch Gardens sobre la ima-

gen de toda Norteamérica y de mantener a las personas motivadas. En el mayor de los equipamientos, *algo parecido* a un restaurante alemán, el Festhaus, se hace un concurso para determinar quién pone mayor entusiasmo y quién tiene la mejor actitud. Uno de los premios consiste en viajes gratuitos al King's Dominion, el rival de Busch Gardens situado en la misma carretera. (La cursiva es del autor.)

De esta manera, los visitantes de Busch Gardens y de otros parques de este género pueden esperar encontrarse y tratar con empleados perfectamente previsibles a lo largo de su visita. A esto hay que añadir que son muy escasos los acontecimientos no previstos que suceden en cualquiera de las visitas o en las atracciones de tales parques.

Se han tomado diferentes medidas para conseguir que los acontecimientos deportivos sean más previsibles. Ya hemos hablado de cómo las instalaciones y el césped artificial hacen improbables situaciones imprevistas. Este último sirve también para permitir que la pelota bote mejor, al conseguir eliminar casi por completo los botes imprevistos a consecuencia de un ligero montículo del terreno o de un terrón de los que podían encontrarse en los campos provistos de hierba natural. Los nuevos estadios de béisbol, más simétricos, convierten también en más previsible el juego. Han permitido asimismo un mayor paralelismo entre un campo y otro en cuanto a la distancia y la elevación a la que se debe golpear la bola para hacer una carrera completa. El estadio de béisbol más clásico, no racionalizado e imprevisto, es el Fenway Park de Boston. Se trata de un viejo estadio con un campo de juego de hierba natural y de dimensiones asimétricas. Su famoso «Monstruo Verde», un muro muy próximo, pero muy alto, situado a la izquierda del campo, hace que sea fácil conseguir una carrera completa con golpes no demasiado fuertes y relativamente elevados (pues envía fuera del campo la pelota, cosa que no es tan fácil en otros estadios), mientras que con un buen batazo, como la pelota da contra la pared, únicamente se consigue que el jugador llegue hasta la primera base. Tenemos, por otra parte, el Wrigley Field de Chicago donde las pelotas se pierden algunas veces entre la hiedra que cubre las vallas. Estadios como el Fenway Park y el Wrigley Field, con todas sus situaciones imprevistas, son hoy día la excepción en la Liga de Béisbol Profesional.

Si hablamos de tenis, una novedad relativamente reciente que ha convertido los partidos de ese deporte en mucho más previsibles es la introducción de la «muerte súbita». Con anterioridad a la existencia de este sistema, para ganar un set era necesario conseguir seis juegos, con dos de diferencia sobre el oponente. Pero si la diferencia entre la puntuación de los dos jugadores era de un solo juego, el set se alar-

gaba indefinidamente. Algunos partidos de tenis memorables, e interminables, se jugaron hasta alcanzar tanteos del orden de 12-10. En una era definida por las limitaciones impuestas por la televisión y por otros medios de comunicación, las autoridades tenísticas decidieron implantar la muerte súbita en numerosos torneos. Si un set acaba con un empate a seis juegos, se juega una muerte súbita a doce puntos. Gana el primer jugador que consiga siete puntos con dos de margen sobre el contrario. Una muerte súbita puede alcanzar más allá de esos doce puntos (si los jugadores vuelven a empatar a seis o no se logra la diferencia establecida), pero en raras ocasiones acostumbra a suceder, como sí ocurría en algunos partidos muy reñidos antes de esta práctica.

Un ejemplo muy interesante de previsión en un deporte que, en el pasado, era bastante imprevisto, lo constituye la racionalización en el adiestramiento de caballos de carreras. El entrenador Wayne Lukas ha puesto en funcionamiento una red de cuadras por Estados Unidos que han sido etiquetadas, como era previsible, como «McCuadras». En el pasado, las cuadras de adiestramiento seguían entrenamientos distintos entre sí y diferentes para cada clase de carreras. De esta manera, había una gran diferencia de pista a pista, y de cuadra a cuadra, por la forma en que se hacía el adiestramiento. Lukas ha tratado de cambiar esta situación:

Lukas ha conseguido crear y controlar una red de franquicias de su cuadra por todo el país. «Estoy absolutamente convencido de que la clave del programa reside en el control de calidad —decía él mismo—. Nadie encontrará una variación en la calidad de una franquicia a otra. Las cuadras son exactamente iguales. La alimentación es la misma...

»Esto es lo que convierte en sencillo mover caballos por todo el país. La mayoría de los caballos, cuando se trasladan de un lugar a otro, necesitan un período de adaptación. En nuestras franquicias esta adaptación nunca es necesaria. *Es el principio de McDonald's*. Le entregamos a usted una garantía y esa garantía es válida en cualquier lugar al que usted vaya.» (La cursiva es del autor.)

Cuestionarios, máquinas de venta de diarios y «nunca llueve»

Volviendo a la universidad, de los cuestionarios podemos decir cualquier cosa, pero una sí que es cierta: su elevado nivel de previsibilidad. El alumno que se enfrenta a uno de estos exámenes sabe que ante él tiene una pregunta con cuatro o cinco respuestas posibles. Es muy probable que, por lo menos, un par de las respuestas sean irracionales, lo que deja al alumno experimentado sólo ante la necesidad

de elegir entre las tres opciones restantes. Es posible también que los resultados los proporcione una computadora, por lo que queda muy poco de la imprevisión asociada a las notas subjetivas que conceden los profesores. Los exámenes y las notas son evidentemente mucho más previsibles que aquellas otras pruebas consistentes en la exposición de temas, en los que la naturaleza de las preguntas y la evaluación de las respuestas están más sujetas al capricho del evaluador.

Parte del éxito del periódico *Usa Today* se debe a lo previsible que llega a ser. Como se trata de un periódico de tirada nacional, los viajeros pueden estar seguros de que aquella cabecera familiar y sus artículos los podrán encontrar en cualquier sitio al que vayan. También las máquinas de venta del *Usa Today* (que se parecen como una gota a otra a un aparato de televisión) son idénticas en todas partes. Como señalaba un ejecutivo, «una persona que realice un viaje de negocios puede recoger un ejemplar en Washington, D. C., el lunes y tener una portada idéntica que le sonría en Los Ángeles, el martes». La estructura y el diseño del periódico se pueden casi predecir de un día para otro. Los artículos son previsiblemente cortos y de fácil lectura. Hay tan pocas sorpresas en el periódico *Usa Today* como en una hamburguesa *Big Mac*.

El atractivo de ir de compras a un gran centro o superficie comercial también se puede atribuir, al menos en algo, a que forma parte del reino de lo previsible. Por ejemplo, quedan eliminadas las imprevisiones meteorológicas: «Un chico que trabaja aquí me dijo por qué le gusta... Porque no importa el tiempo que haga fuera; aquí es siempre el mismo. Y eso le gusta. No quiere saber que está lloviendo, porque le deprimiría.» Este comentario apunta a otro de los aspectos previsibles de los grandes centros y superficies comerciales: nunca pasa nada. Todo es perfecto. Los grandes centros y superficies comerciales, lo mismo que los restaurantes de comida rápida, son prácticamente idénticos en cualquier lugar y en cualquier momento. Y además, quienes pasan el día vagabundeando por los centros comerciales se encuentran relativamente a salvo de ser objeto de imprevisibles ataques por parte de delincuentes que podrían acecharles si pasasen por las calles de la ciudad.

Jerarquías, estandarización y automóviles idénticos

Los sistemas burocráticos son mucho más previsibles que cualquier otra forma de organización. Por una parte, los empleados se asignan a un departamento y cada departamento tiene asignado un conjunto de tareas, que se supone deben cumplir los empleados del

mismo. Se espera de quienes trabajan en un departamento que cumplan con las tareas asignadas. Así, un colaborador o un cliente, que trate con un departamento, puede esperar que el empleado en éste actuará de manera previsible, sin que importe quién sea el individuo. Aunque siempre es posible alguna variación, los empleados no pueden hacer dejación de sus funciones o realizarlas de una manera muy diferente a la prevista.

Por otra parte, en el seno de una burocracia existe una clara jerarquía de cargos, y quienes ocupan esos cargos saben muy bien de quién deben recibir las órdenes y a quién deben dárselas. Todo ello significa que los burócratas (habitualmente) no operan dentro de un conjunto en el que cualquiera que lo desee pueda darles órdenes.

Más aún, en un sistema burocratizado, prácticamente todo está consignado. Por ello, simplemente con que una persona lea las normas de la empresa sabe muy bien qué puede esperarse de ella. Se recogen por medio de impresos virtualmente todos los asuntos que uno pueda llegar a concebir, y el trato que se le da a un tema particular, a menudo, implica poco más que el rellenar (por triplicado) el impreso correspondiente. Cada asunto semejante se cursa mediante el uso del mismo impreso.

La organización científica del trabajo, según fue desarrollada por Taylor, hacía hincapié en la previsión. Al determinar la mejor manera de realizar un trabajo, Taylor estaba buscando un método que pudiera utilizar cada obrero. Trató también por extenso el tema de la previsión en un apartado que él mismo denominó «estandarización». Taylor consideraba que lo que la mayor parte de los directivos hacía era permitir a los trabajadores la elección de las herramientas y de los métodos para llevar a cabo su función. Aunque este método podía haber favorecido que el trabajo se realizara siguiendo procedimientos individuales, conducía asimismo a una menor productividad y calidad. En su lugar, Taylor buscó la estandarización completa de las herramientas y de los procedimientos. De hecho, creyó que unos pocos criterios eran mejores que la ausencia de éstos, lo que generaba, al menos, un incremento de la productividad y de la calidad. Como es obvio, favoreció el desarrollo de una normativa clara y detallada con el fin de asegurar que todos los obreros hicieran un trabajo dado exactamente de la misma manera. Consideraba que esta forma de trabajo altamente previsible produciría unos resultados de una elevada calidad, también previsible, en cualquiera de los empleados, e idéntica un día y al siguiente. Las herramientas y los procedimientos planificados permitirían asimismo la producción de artículos más estandarizados.

También la cadena de montaje se convirtió en una estructura altamente previsible que aumentaba la probabilidad de realizar un traba-

jo y conseguir unos productos previsible. La alternativa a la cadena de montaje consistía en disponer de un cierto número de operarios cualificados para fabricar un automóvil. El problema que se presentaba era el de que las diferentes fases que cada uno de ellos debía ejecutar, en cierta manera, podían ser imprevisibles y podían variar de un trabajador a otro y de un lugar a otro. De forma parecida, se presentarían pequeñas diferencias, pero significativas, en los productos acabados: cada coche diferiría en algunos aspectos del siguiente. A su vez, ello conllevaría ciertos imprevistos en el funcionamiento y la calidad del automóvil. Un coche podría correr más o ser menos propenso a las averías que otro.

La cadena de montaje eliminaba en buena medida estas imprevisiones. Obreros con tareas bien diferenciadas realizaban simplemente una o muy pocas funciones de una manera perfectamente previsible. Si no trabajaban de acuerdo con lo esperado, quedarían en evidencia en la misma cadena o serían sorprendidos por los inspectores de los controles de calidad al final de la misma. Por tanto, el automóvil acabado sería mucho más previsible que el fabricado por un pequeño número de operarios cualificados. Todos los automóviles serían virtualmente idénticos entre sí, y su fabricación y calidad sería también mucho más parecida.

De la subjetividad a la objetividad en medicina

Históricamente, la medicina ha sido cualquier cosa menos una disciplina previsible. En su práctica privada, los facultativos operaban en gran medida de manera autónoma y cada uno de ellos tendía a tener su propio método. Hasta que pasaban a formar parte de la plantilla de algún hospital o cuadro médico, en buena medida habían estado libres de cualquier traba organizativa que pudiera convertir sus acciones en más previsible.

Un cierto número de factores está presionando a la medicina para que alcance un mayor grado de previsión, es decir, para que diferentes prácticas médicas se realicen esencialmente de la misma forma, sea cual fuere el lugar o el momento en que se lleven a cabo. La creciente influencia de la burocracia sobre los médicos, sobre todo por lo que se refiere al número cada vez mayor de éstos que trabajan para estos sistemas, está conduciendo cada vez más a una mayor previsión en la práctica de la medicina. Todas estas organizaciones, lo mismo que sucede con toda burocracia, se basan en una serie de normas y controles que obligan a los doctores y que les fuerzan hacia una práctica de la medicina mucho más previsible. Es decir, las acciones de un

facultativo no serán muy diferentes de las de los demás; las decisiones médicas, tomadas en un momento o un lugar determinados, serán similares a aquellas otras que se toman en otros momentos y lugares. Aunque toda organización presiona a la medicina para alcanzar el objetivo de una mayor previsión, éste es especialmente el caso de las empresas privadas. El objetivo de éstas es asegurar los beneficios e incrementarlos de año en año. Cuanto más poderosa es la empresa, mayor es la presión ejercida para alcanzar cotas más elevadas de previsión; y la tendencia a los consorcios médicos está fomentando claramente esta novedad. Más aún, los «McDoctores», creados a partir del modelo de los restaurantes de comida rápida, se basan en normas y controles hasta el punto de que el trabajo realizado en ellos por los facultativos es casi enteramente previsible.

De forma parecida, las presiones ejercidas para controlar los costes por quienes cotizan una tercera parte de los mismos (es decir, por las aseguradoras) conducirá asimismo a la aparición de un mayor grado de previsión en la práctica médica. En lugar de que sean los facultativos quienes realicen un juicio independiente y subjetivo sobre la duración de la estancia en el hospital o las pruebas requeridas, estos y otros factores los dictan la política del gobierno federal y los cotizantes de la tercera parte.

Otro de los factores que conduce a una mayor previsión de la medicina es la influencia de las avanzadas tecnologías médicas. Básicamente, existe una tendencia a sustituir los diagnósticos difíciles de prever y, por tanto, subjetivos del doctor por juicios mucho más objetivos proporcionados por la alta tecnología. De este modo, un médico ya no necesitará hacer conjeturas a partir de una serie de indicios a propósito de la obstrucción de una arteria coronaria; ahora, puede pedir un arteriograma que le demostrará objetivamente si tal obstrucción existe. Como muy bien decía un observador: «la medicina ha evolucionado desde una situación en que los diagnósticos se basaban en una evidencia “subjetiva” —en las sensaciones del paciente y en las propias observaciones que del paciente hacía el facultativo— a otra en que se establecen por juicios basados en evidencias “objetivas”, proporcionados por procedimientos de laboratorio y por la utilización de un instrumental mecánico y electrónico».

ET visita aquellas «cajitas de la colina»

Podemos terminar este apartado sobre el grado de previsión de una sociedad mcdonalizada con el ejemplo de las viviendas en serie. Como ya recogía la famosa canción folk:

*Little boxes on the hillside,
Little boxes made of ticky-tacky,
Little boxes, little boxes, little boxes
Little boxes all the same.*¹⁷

A partir del auge de la construcción que siguió a la finalización de la segunda guerra mundial se realizó un verdadero esfuerzo por levantar casas de una manera más planificada (previsible) y mediante unos procesos de construcción asimismo mucho más previsibles. Todo ello condujo al nacimiento de barrios periféricos, compuestos por casas, cuyos interiores y exteriores se diferenciaban muy poco unos de otros. Incluso, era posible entrar en casa de otro y, por un momento, no advertir que no te encontrabas en la tuya. Aunque en los edificios más caros ofrece cierta diversidad, la mayoría de los «suburbanitas» habita casas casi idénticas a las de sus vecinos.

Más aún, los barrios se parecen muchísimo entre sí. Los árboles tradicionales de la zona se han arrancado para permitir una mayor eficiencia en la construcción de los edificios; en su lugar, se ha plantado un buen número de arbolillos que se aguantan con palos y alambres. Además, se ha realizado una labor de explanación del terreno, lo que ha hecho que desaparezcan las colinas. Las calles se han trazado siguiendo un diseño lineal, simétrico. Dadas estas referencias tan uniformes y previsibles, los habitantes de estos barrios y zonas pueden entrar por equivocación en uno que no sea el suyo o incluso perderse en su propio barrio.

Muchas de las películas de Steven Spielberg plantean la acción en esta clase de zonas racionalizadas, uniformes y muy previsibles. La estrategia de Spielberg consiste en introducir al espectador en este mundo donde todo está previsto y, a continuación, hacer que ocurra un acontecimiento completamente imprevisible. Por ejemplo, en *ET*, el extraterrestre vagabundea por un barrio nuevo de casas adosadas hasta que es descubierto por un niño que vive en una de esas casas y que, hasta ese momento, ha llevado una existencia perfectamente organizada, previsible. Es el imprevisible ET quien, finalmente, no sólo desorganiza la vida de ese chico y la de su familia, sino también la de toda la comunidad. De una forma parecida, la acción de *Poltergeist* se desarrolla en un barrio periférico y los espíritus malignos alteran su predecible tranquilidad. (Los espíritus se manifiestan en primer lugar

mediante uno de los elementos clave de una sociedad mcdonalizada: el aparato de televisión.) El enorme éxito de las películas de Spielberg se puede atribuir a nuestro deseo de que, algún día, en nuestras vidas (en las que todo es cada vez más monótono, más previsible) ocurra algo imprevisto, aunque sea terrorífico o amenazador.

Conclusión

El tercer aspecto de la mcdonalización es la previsión, es decir, el esfuerzo que permita a las personas saber qué ocurrirá en cualquier momento y en cualquier lugar. El objetivo consiste en crear un mundo en el que no haya sorpresas. Las cadenas de moteles, como Holiday Inn, fueron las pioneras en proporcionar al moderno consumidor un mundo previsible, y siguieron sus pasos, al poco, la industria de la alimentación y lo previsible de sus alimentos, sus instalaciones y el comportamiento de sus empleados. Los alimentos previsible entraron en nuestras casas de la mano de los productos congelados y hoy día han sido sustituidos por los alimentos, aún más previsible, preparados para el microondas, y por los productos liofilizados. En el mundo del ocio encontramos esta insistencia en lo previsible en las segundas partes de las películas de éxito, en el desarrollo de las caravanas y en la aparición de clubes de campistas e, incluso, en las cuerdas de adiestramiento de caballos planificadas. En el mundo del trabajo, las estructuras burocráticas, la estandarización producida por el taylorismo y los automóviles idénticos que van saliendo de la cadena de montaje incrementan y responden al alcance de lo previsible.

17. «Cajitas en la colina / Cajitas hechas de tictac / Cajitas, cajitas, cajitas / Cajitas todas iguales.» Letra de una canción de Malvina Reynolds, popularizada por cantantes de *folk* norteamericanos como Pete Seeger, y que hace referencia irónica a la falta de creatividad de las casas, todas iguales («cajitas»), que se construyeron en Estados Unidos, sobre todo en las décadas de 1940 y 1950. (*N. de los t.*)

CAPÍTULO 6

CONTROL

Robots humanos y no humanos

En este capítulo trataremos del cuarto aspecto de la mcdonalización: el aumento del control y la sustitución de la mano del hombre por la tecnología. De hecho, esta sustitución viene motivada, muy a menudo, por un deseo de aumentar el control. Las personas son la fuente más importante de incertidumbre y de imprevisión de cualquier sistema racionalizado, tanto si trabajan en el seno de los sistemas como cuando se sirven de ellos. Por tanto, los esfuerzos dedicados a incrementar el control se dirigen especialmente a las personas.

La mcdonalización implica la búsqueda de medios para ejercer un control creciente sobre los empleados y sobre los clientes. A lo largo de los años se ha ido desarrollando y desplegando una enorme variedad de tecnologías diseñadas para controlar a las personas. Es más, y de una forma que se puede considerar extrema, la tecnología ha ido sustituyendo de manera creciente a las personas que trabajan en establecimientos racionalizados. Después de todo, instrumentos tecnológicos tales como los robots o los ordenadores son mucho más fácilmente controlables que los humanos (si se exceptúan, quizás, las computadoras de ficción, tales como el HAL de la película *2001: una odisea del espacio*).

Aquí trataremos de la tecnología de una manera muy general, para poder incluir no sólo las máquinas y las herramientas, sino también los materiales, la cualificación, los conocimientos, las normas, los procedimientos y las técnicas. Esto nos permitirá entender como tecnología no sólo elementos evidentes, como los robots, los ordenadores y las cadenas de montaje, sino también regulaciones burocráticas, y manuales que definen los procedimientos y las técnicas aceptadas.

Históricamente, la idea básica ha consistido en controlar más a las personas, de una manera gradual y progresiva, mediante el desarrollo

y el despliegue de una amplia variedad de tecnologías cada vez más eficaces. Una vez controladas las personas, es posible comenzar a reducir sus acciones a una serie de movimientos parecidos a los de una máquina. Y cuando las personas se comportan como máquinas, a continuación es dable el sustituirlas por máquinas; el ejemplo más reciente y conocido son los robots. Con la sustitución de los humanos por máquinas hemos alcanzado el último estadio en el control sobre las personas, las cuales ya no pueden causar más incertidumbres o imprevistos puesto que ya no participan, al menos de manera directa, en el proceso.

Con anterioridad a la era de las sofisticadas tecnologías que no necesitan el concurso del hombre, la gente era, en buena medida, controlada por otra gente. En el lugar de trabajo, a un subordinado le controlaban de manera directa e inmediata los propietarios y los encargados. Pero un control de esta clase, directo, personal, es difícil y costoso, y es probable que engendre hostilidad entre quienes han de ser controlados. Es también posible que los subordinados lleguen a golpear a un supervisor inmediato o a un propietario que ejerza un control excesivo de sus actividades. Sin embargo, el control que se manifiesta mediante la tecnología es más sencillo, menos costoso a largo plazo y es menos probable que engendre hostilidad hacia los supervisores y los propietarios. Así, a medida que ha ido pasando el tiempo hemos visto una tendencia a abandonar el control ejercido directamente por las personas y a realizar ese control mediante la tecnología.

Es evidente que el control *no* es el *único* objetivo de la tecnología. Esta última se ha creado y perfeccionado por múltiples razones, por ejemplo, aumentar la productividad, mejorar la calidad y rebajar los costes. A falta de un ajuste perfecto entre control y aumento de confianza en la tecnología, este capítulo plantea cómo la tecnología ha ido incrementando el control sobre la gente en tanto que empleados y clientes de una sociedad mcdonalizada.

Panificadoras, piscifactorías y granjas avícolas

En lugar de comenzar por la producción y el consumo de alimentos en los restaurantes de comida rápida, lo haremos por la producción de algunas de las materias primas utilizadas en tales restaurantes: pan, pescado, carne y huevos.

En toda la industria alimentaria encontramos tecnologías diseñadas para controlar a las personas y para reducir así las incertidumbres provocadas por la intervención del hombre. Por ejemplo, la pro-

ducción de pan ya no se encuentra en manos de panaderos cualificados que elaboran con cariño y atenciones unas pocas barras de pan al mismo tiempo. (Véase en el capítulo 9 la exposición de una de las alternativas a las panaderías mcdonalizadas.) Esos panaderos cualificados no pueden producir suficiente pan para nuestra sociedad de consumo, y el pan que fabrican puede verse sometido a las incertidumbres que rodean siempre el trabajo humano; es decir, puede salirles demasiado hecho o muy crudo. Con el fin de incrementar la productividad y eliminar los imprevistos, los fabricantes de pan en cantidades industriales han desarrollado un sistema automatizado en el que, como en todos estos sistemas, los humanos desempeñan un papel mínimo y, cuando actúan, lo hacen de una manera rígidamente controlada por la tecnología:

Las panaderías más avanzadas parecen actualmente refinerías de petróleo. Harina, agua, cierto número de aditivos y grandes cantidades de levadura, azúcar y agua se mezclan formando una masa que fermenta en una hora. A continuación se añade más harina, y la pasta resultante, colocada en bandejas, se deja que crezca durante otra hora; después se la introduce en un horno mediante una cinta transportadora. Después de dieciocho minutos van saliendo las barras de pan, dispuestas para que, una vez frías, se corten en rebanadas y se empaqueten.

Una tras otra, en todas las industrias alimentarias las tecnologías en las que los hombres desempeñan un papel mínimo —un papel reducido a la planificación y el mantenimiento— han ido sustituyendo los procesos productivos que realizaban operarios cualificados. El almacenado y el transporte de los alimentos ha sufrido un proceso de automatización parecido.

Algunas novedades tecnológicas bastante sorprendentes han tenido lugar en las piscifactorías, granjas avícolas y similares. En este caso, las imprevisiones surgen no sólo del trabajo humano, sino también del hecho de estar tratando con pescado y otros animales. Por ello, se han desarrollado técnicas racionalizadas para hacer frente a ambos tipos de incertidumbres.

En el caso del pescado, se ha desarrollado la piscicultura, que mueve cinco mil millones de dólares de negocio anuales en EE.UU., y que ha crecido de manera extraordinaria como consecuencia del aumento de la demanda de pescado por una población cada vez más preocupada por los niveles de colesterol. En lugar de la utilización de un solitario e ineficaz pescador de caña que lanza su anzuelo con resultados imprevistos, e incluso de enormes barcos que capturan toneladas de pescado de una vez con extensas redes, estamos siendo tes-

tigos de un incremento de las piscifactorías, mucho más previsibles y eficientes. Por ejemplo, más del 50 por ciento del salmón fresco que encontramos en los restaurantes ha crecido en el interior de enormes jaulas situadas en las costas de Noruega.

Las piscifactorías ofrecen una serie de ventajas racionalizadas. De manera más general, la piscicultura se sirve de una tecnología que permite a los humanos ejercer un *control* mucho mayor sobre los imprevistos que se presentan cuando nos vemos obligados a pescar los peces en su hábitat natural. Las piscifactorías permiten una mayor previsión por lo que respecta al abastecimiento. La utilización de varios medicamentos y productos químicos hace posible aumentar el grado de previsión en cuanto a la cantidad y la calidad del pescado. La piscicultura permite a la vez tener mucha más previsión y eficacia a la hora de coger los peces ya que el pescado se halla confinado. Además, los genetistas pueden manipular los peces para que así se reproduzcan de manera mucho más eficaz. Por ejemplo, un fletán tarda unos diez años en alcanzar un tamaño de mercado, pero una nueva variedad muy pequeña puede alcanzar las dimensiones requeridas en sólo tres. Las piscifactorías permiten también realizar mejores cálculos: una mayor cantidad de pescado a cambio de una menor inversión de tiempo, dinero y energías.

En el caso de la cría de animales de engorde, las granjas familiares relativamente pequeñas están siendo sustituidas rápidamente por granjas avícolas. El pollo fue el primer animal que entró en una granja semejante. Presentamos a continuación una descripción de una «fábrica» de pollos:

Un productor de pollos consigue actualmente una cantidad de diez mil, cincuenta mil o incluso más polluelos en los criaderos; estos polluelos se colocan en una larguísima nave sin ventanas... En el interior de esa nave, cada uno de los diferentes aspectos del medio en que se crían los polluelos está controlado para conseguir un crecimiento más rápido con la menor cantidad de alimentos. La comida y la bebida caen automáticamente desde unas tolvas suspendidas del techo. Se controla la luz; por ejemplo, puede ser que se mantenga una luz intensa las veinticuatro horas al día durante la primera semana o la segunda, con el fin de conseguir que los polluelos ganen [peso] rápidamente...

Hacia el final de la octava o novena semana de vida del pollo, puede ser que cada uno de ellos disponga de un espacio tan reducido como 460 cm² (menos de la superficie de una página de papel para un pollo de un kilo y medio).

Entre otras ventajas, tales granjas de pollos permiten que una sola persona dirija la cría de unos cincuenta mil animales. La cría del po-

llo incluye de esta manera una serie de fases previsible, lo que no sólo permite un mayor control sobre los «granjeros» individualmente, sino que también esos mismos granjeros tienen mucho mayor control sobre los pollos. Como resultado de todo ello, el tamaño y el peso de los pollos serán mucho más predecibles que cuando la cría se realiza en libertad. La «recolección» de los pollos es también mucho más eficiente cuando están en un espacio reducido.

No obstante, la cría de pollos en estos lugares cerrados provoca ciertas situaciones imprevisibles, como la violencia e incluso el canibalismo. Estos «vicios» irracionales (que son consecuencia de las condiciones antinaturales en que los pollos se ven obligados a vivir) se tratan de diferentes maneras, tales como el ir reduciendo la intensidad de la luz a medida que los pollos van acercándose a la talla máxima y el recortarles el pico para que así no pueden hacerse daño unos a otros.

Las gallinas tienen otra utilidad: la producción de huevos. En el mundo moderno de las granjas avícolas, las gallinas son como poco más que máquinas transformadoras de la materia prima (alimentos) en un producto acabado (huevos). Peter Singer nos describe la tecnología empleada para racionalizar la producción de huevos:

Las jaulas están colocadas en hileras; para la comida y el agua hay unos recipientes que se llenan automáticamente desde un depósito central. Las jaulas tienen la base inclinada. La inclinación... hace más difícil que las aves puedan mantenerse erguidas de una manera cómoda, pero consigue que los huevos rueden hasta la parte delantera de la jaula donde pueden ser recogidos con facilidad...; en las plantas más modernas los transporta una cinta hasta el centro de empaquetado... Los excrementos se cuelan a través [de los alambres de las jaulas] y pueden ir amontonándose durante varios meses hasta que se recogen.

Todo ello, como es obvio, exige un gran control sobre las gallinas y se ha convertido en una manera muy eficaz de producir huevos; conduce también a la obtención de un suministro más sostenido y previsible, y a una mayor uniformidad en la calidad de los huevos.

Otros animales, tales como los cerdos, los corderos, los bueyes y, especialmente, los terneros, se crían también en establecimientos parecidos a fábricas. Las terneras producen carne y es más deseable aquella que es más blanca y contiene la menor cantidad de músculo posible. Para evitar que los músculos se desarrollen, lo que endurecería su carne, los terneros se confinan en pequeños establos en los que no pueden realizar ningún ejercicio, y donde, a medida que van cre-

ciendo, ni siquiera son capaces de darse la vuelta. Al estar en establos, se evita también que se alimenten de hierba, lo que provocaría que su carne perdiera el característico color pálido. Los establos no tienen paja pues, si ésta la ingirieran las terneras, también oscurecería su carne. «Se las alimenta con una dieta totalmente líquida, a base de leche en polvo desnatada, con vitaminas añadidas, minerales y medicinas para aumentar su crecimiento», comentaba Peter Singer en su libro *Animal Liberation*. Para asegurarse de que las terneras toman la máxima cantidad de alimento, no se les proporciona agua y, por tanto, se les obliga a beber ese líquido con el que se las alimenta. Mediante el rígido control del tamaño del establo y de la dieta, los productores de carne pueden incrementar dos factores cuantificables: la producción de la mayor cantidad de carne en el tiempo más breve posible y la obtención de una carne de vacuno más tierna, más blanca y, por tanto, más deseable. Los terneros a los que se les permite pastar libremente por el campo tienen una carne más dura y menos apreciada.

De esta manera, la producción de pollos, huevos y carne ha sido testigo de la transición desde unas granjas y unos ranchos pequeños y más humanos a la utilización de la tecnología. Como es obvio, tales tecnologías conllevan un mayor control sobre los animales que producen la carne, incrementando, por tanto, la eficacia, el cálculo y la previsión de esa producción. Además, de esta manera se ejerce un control sobre los trabajadores de las granjas. Por ejemplo, dejados a su libre albedrío, los rancheros pueden proporcionar a una ternera una alimentación equivocada, o darle muy poca comida o permitirle hacer demasiado ejercicio. Estas posibilidades quedan eliminadas en los ranchos-factoría estrictamente controlados. De hecho, como estos ranchos presentan un elevado grado de automatización, se elimina virtualmente la intervención de la mano humana (y sus imprevistos).

Distribuidores automáticos de bebida y escáneres en los supermercados

Volviendo ahora al consumo de alimentos, una de las principales fuentes de incertidumbre en un restaurante tradicional es el *chef*. La manera de actuar de éste puede conducir a enorme variación en las comidas. Si el cocinero decide no aparecer un día por el trabajo, este hecho podría llegar a convertirse en un auténtico desastre. Los restaurantes de comida rápida han hecho frente a estos problemas eliminando al cocinero, al menos si se entiende éste en el sentido tradicional del término. Cocinar, por ejemplo, una hamburguesa a la plan-

cha es una acción tan sencilla que cualquiera puede llevarla a cabo tras una mínima formación. Más aún, cuando se requiere una cierta técnica culinaria (como en el caso de los filetes de Arby's, de los que se ha hablado en el capítulo 3), los restaurantes de comida rápida han desarrollado una tecnología rutinaria que incluye algunos pasos y procedimientos sencillos que casi todo el mundo sería capaz de seguir. La cocina que se hace en esta clase de restaurantes es esencialmente como uno de esos pasatiempos en que siguiendo unos puntos se dibuja una figura o se pinta un dibujo según los colores que nos indican unos números. Dando los pasos prescritos se eliminan la mayor parte de las incertidumbres y de las imprevisiones asociadas con la cocina.

Lo mismo que los militares, los restaurantes de comida rápida han reclutado adolescentes, al menos hasta época muy reciente, porque, con mucha más facilidad que los adultos, se adaptan a las máquinas, las normas y los procedimientos. Últimamente, la escasez de adolescentes para mantener los restaurantes de comida rápida provistos del número adecuado de empleados ha llevado a que se emplee a otro tipo de mano de obra en esa clase de restaurantes, que como ya hemos explicado en el capítulo 5, tienen como objetivo incrementar al máximo el control de la conducta laboral.

La mayor parte de la comida que se prepara en McDonald's llega ya al restaurante precocinada, cortada y preparada con antelación, a menudo mediante tecnologías que no precisan al hombre. Esto significa limitar las acciones de los empleados: normalmente no es necesario que hagan las hamburguesas, corten las patatas, separen los panecillos o preparen la tarta de manzana. Todo lo que deben hacer, y no siempre, es aderezar o, a menudo, simplemente calentar la comida y entregársela al consumidor. Cuantas más operaciones haga la tecnología antes de que la comida llegue al restaurante de comida rápida, menos tienen que hacer los trabajadores y menos lugar queda para sus propios razonamientos y habilidades.

En Taco Bell, los trabajadores solían estar durante horas cocinando la carne y cortando las verduras. Ahora, llegan bolsas de buey congelado ya preparado para cocerlo y todo lo que los empleados hacen es vaciar las bolsas en agua hirviendo. Hace ya tiempo que se utilizan lechugas previamente cortadas a tiras y ahora empiezan a aparecer los quesos y tomates ya anteriormente cortados en lonchas y rodajas. En consecuencia, los trabajadores tienen cada vez menos cosas que hacer en Taco Bell.

McDonald's ha desarrollado una gran número de máquinas para controlar a sus empleados. Cuando un trabajador decide cuándo un vaso está ya lleno y cuándo hay que cerrar la espita de la máquina de

bebidas, existe siempre el riesgo de que el empleado esté distraído y que el vaso se colme y se derrame el contenido. Como solución a este problema se ha fabricado un sensor para que cierre automáticamente el grifo de la máquina de bebidas cuando el vaso esté lleno. Cuando es un empleado quien debe controlar la máquina de freír patatas, siempre existe el peligro de que un descuido haga que las patatas acaben poco hechas, que se hagan mucho o que incluso se quemen. Ray Kroc ha dado carpetazo al problema de la intervención del hombre en la operación de freír las patatas: «Fue asombroso que pudiéramos conseguir las de aquella manera tan uniforme, porque, de otra forma, cada muchacho que trabajaba con una freidora podía tener su propia idea de cuál es el punto de cocción adecuado, etc.» La preocupación de Kroc por los caprichos de la mente de los trabajadores le ha llevado a la eliminación de éstos y a la invención de una máquina de freír patatas que avisa con un timbre o con un zumbido cuando las patatas están hechas, o que para la máquina y desplazan los recipientes en que se encuentran aquéllas fuera del aceite hirviendo. Cuando un empleado de una caja registradora tiene que mirar el producto que se le ha pedido y, a continuación, la lista de precios, existe la posibilidad de que pueda marcar una cantidad equivocada y, quizás, incluso más baja. Tal eventualidad la elimina la caja registradora computerizada. Todo lo que el empleado tiene que hacer es presionar en la registradora el dibujo que simboliza el artículo pedido; la máquina registra el precio correcto. El trabajo realizado tradicionalmente por las personas ha sido eliminado y encomendado a máquinas.

Podría defenderse que el objetivo de un restaurante de comida rápida consiste en reducir a sus empleados a un nivel de funcionamiento que los convierta en robots. Se han realizado experimentos aislados con robots para servir comidas. Por ejemplo, la Universidad de Stout, en Wisconsin, ha fabricado un robot de esta clase que sirve hamburguesas en el restaurante del *campus*.

El robot se asemeja a un horno plano provisto de cintas transportadoras y de un brazo situado en uno de los extremos. Una luz roja indica cuándo un trabajador puede introducir la hamburguesa y el panecillo, que se hornean durante un minuto y cincuenta y dos segundos. Cuando alcanzan el lado opuesto de la máquina, unos sensores ópticos señalan en qué momento se pueden servir.

Este robot, que funciona como un ordenador, determina cuándo la carne y el panecillo están en su punto. Si el panecillo se retrasa, aminora la velocidad de la cinta sobre la que va la hamburguesa; si la hamburguesa se retrasa, hace lo propio con el panecillo. El robot también calcula el número de panecillos y de hamburguesas que hay en el hor-

no y determina la velocidad del proceso para que el suministro de hamburguesas se realice al ritmo deseado.

Estos robots ofrecen un buen número de ventajas: bajo coste, aumento de la eficacia, menos trabajadores, una solución al problema del absentismo y también a la cantidad cada vez menor de adolescentes requeridos para trabajar en los restaurantes de comida rápida. Un profesor que presentó la idea de un robot de esta clase había dicho: «Nunca hemos visto las cocinas como una fábrica, que es lo que en realidad son... Los restaurantes de comida rápida fueron los primeros en considerarlas así. Nos encontramos sólo en los comienzos.» Sin embargo, este robot del que antes hemos hablado es todavía muy costoso, no hace más que hamburguesas, es relativamente lento y se estropea con frecuencia.

Taco Bell está diseñando «una máquina dirigida por computadora, del tamaño de una mesita de café, que... puede hacer y empaquetar un perfecto taco». Pepsico (empresa propietaria de Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut y Taco Bell) tiene un prototipo de dispensador automático de bebidas, que sirve un refresco en quince segundos: «Un empleado recoge los encargos y los marca en la caja registradora. Una computadora envía al dispensador la orden de que recoja un vaso, le ponga hielo y la cantidad apropiada de refresco y le coloque una tapa. El vaso llega a continuación por medio de una cinta transportadora hasta el cliente.» Veremos un uso mucho más extendido de tales robots mecánicos en los restaurantes de comida rápida cuando la tecnología se vaya perfeccionando y sea asequible.

Una novedad similar ha tenido lugar en los supermercados. En el pasado, los precios venían en las etiquetas de los productos. El cajero debía leer el precio y marcarlo en la caja registradora. Lo mismo que sucede en todas las actividades humanas, el proceso era lento y existía el riesgo de error. Para solucionar tales problemas, durante los últimos años numerosos supermercados han instalado escáneres. En lugar del cajero que debe leer el precio, el escáner «lee» el código; el precio correspondiente al código ha sido introducido previamente en un ordenador, la base de las modernas cajas registradoras. Esta tecnología ha eliminado parte de las incertidumbres humanas en las cajas de los supermercados. Ha reducido también el número y la complejidad de las tareas llevadas a cabo por el cajero. Éste ya no necesita leer la cantidad y pulsarla en el teclado de la caja registradora, ni poner los alimentos en bolsas. En otras palabras, el cajero del supermercado ha padecido una «descualificación», es decir, una disminución del grado de cualificación requerido para realizar su trabajo.

El siguiente paso a dar por los supermercados por lo que se refie-

re al control de los productos es el de que sea el propio cliente quien lo haga, eliminando, de esta manera, la necesidad de tener un empleado. De hecho, un Safeway de un barrio de Maryland ha incorporado exactamente un sistema de esta clase. Para conseguir que las cosas sean más sencillas, este Safeway proporciona a sus clientes un folleto titulado «Compruebe usted mismo lo fácil que es». (Evidentemente, uno podría muy bien preguntarse, sencillo..., para quién.) A continuación tenemos las tres «sencillas» operaciones que el cliente debe hacer:

1. Pase el código de barras del artículo por el escáner. Espere un pitido. Colóquelo en la cinta transportadora.
2. Cuando haya acabado de pasar todos los productos por el escáner, presione en la pantalla el icono de FIN DE LA OPERACIÓN.
3. Recoja la factura al final del pasillo. Diríjase a caja.

Tales órdenes cuasimilitares ejercen un elevado control sobre el cliente y permiten eliminar al empleado de la caja. Este tipo de autofacturación forma parte del proceso, del que ya hemos hablado en el capítulo 3, de ir trasladándole al cliente cada vez más trabajo. Más todavía, después de haber hecho la facturación, acto seguido es el propio cliente quien debe introducir en bolsas los artículos que ha comprado. El encargado de poner en marcha uno de estos sistemas predecía que, «en unos cinco años, la tecnología del autoservicio en los supermercados llegará a ser tan aceptada como los cajeros automáticos». Un cliente, evidentemente un seguidor decidido de la mcdonalización, decía del sistema lo que sigue: «Es rápido, sencillo y eficaz... Entrar y salir en un momento.» El siguiente «avance» permitirá la introducción de la tarjeta de crédito del cliente en el correspondiente escáner, con lo cual se evitará tener que ir a una cajera y pagarle los productos alimenticios que nos llevamos. (Como hemos visto con anterioridad, estos sistemas se encuentran ya en funcionamiento en algunas gasolineras.)

Los escáneres de los supermercados permiten otras clases de control sobre el cliente. Antes de la existencia de estos artilugios, los clientes podían examinar sus compras y comprobar cuánto costaba cada producto, para asegurarse de que no habría un error en el precio. En los supermercados que disponen de escáneres, los precios no aparecen en los productos; sólo tienen un código de barras. Este cambio proporciona al supermercado un mayor control sobre la clientela: en un creciente número de estados es casi imposible que el cliente pueda llevar la cuenta de lo que compra.

Los supermercados controlan también a los compradores de otras

muchas maneras. El lugar en el que están colocados los productos es crucial para atraer la mirada del consumidor. Por ejemplo, los supermercados tienen mucho cuidado en colocar aquellos alimentos atractivos para los niños en lugares accesibles a los pequeños (por ejemplo, en las estanterías bajas). Asimismo, aquello que un mercado decide destacar mediante precios de oferta y situación estratégica en las estanterías tiene un acentuado efecto en las ventas. Por último, los fabricantes y los vendedores al por mayor disputan en su afán por ocupar las posiciones más visibles, como son las que se encuentran a la entrada. Cualesquiera que sean los productos alimenticios que haya en esos lugares, es probable que vendan mucho más que si son relegados a otra posición.

Es evidente que los restaurantes de comida rápida han perfeccionado en buena medida los mecanismos para controlar al cliente. Tanto si los consumidores van al restaurante como si utilizan las ventanillas de los *drive-through*, pasan a formar parte de una especie de «sistema transportador» que les obliga a moverse por el restaurante de la manera que desea la dirección. Éste es claramente el caso de los *drive-through* (donde la energía transportadora no es otra que el propio automóvil), pero es igualmente cierto en el caso de los clientes que van directamente a un restaurante de comida rápida. Saben que se espera de ellos que se pongan en fila y hagan cola, que vayan hasta la caja, pidan su comida, paguen, lleven la comida hasta una mesa vacía, coman, tiren los desperdicios, depositen la bandeja en el lugar previsto y regresen al coche. La gente se va moviendo siguiendo este sistema, y lo hace no en una cinta transportadora, sino por las reglas, no escritas, pero universalmente conocidas, que rigen el funcionamiento del restaurante de comida rápida.

Una de las maneras que estos restaurantes han elegido para mantener un control férreo sobre sus clientes consiste en convencerles de que deben abandonar el restaurante con toda rapidez. Este hecho viene motivado por la necesidad que tienen de contar con mesas libres de inmediato para que otros clientes tengan un sitio disponible. Es posible que los propietarios del restaurante de comida rápida actual teman que en sus establecimientos suceda lo mismo que le pasó a una famosa cadena de cafeterías, la Automat, que se arruinó, al menos en parte, por el hecho de que la gente solía ocupar las mesas durante horas. Los locales de la cadena se habían ido convirtiendo en una especie de centro social, con lo que quedaba cada vez menos espacio para que otros clientes pudieran comer. El hundimiento definitivo acaeció cuando la gente que no consumía empezó a monopolizar las mesas de Automat.

Para conseguir que las personas se muevan con rapidez en el res-

taurante, puede emplearse personal que evite que los clientes permanezcan un tiempo demasiado prolongado en sus mesas o que estén mucho tiempo en el interior o por los alrededores del local. En algunas ciudades, un número de agentes tiene por misión mantener a la gente de la calle en movimiento, mientras que en los barrios periféricos, el objetivo es evitar que los adolescentes, alborotadores potenciales, monopolicen las mesas de ciertos locales o se congreguen en aparcamientos. Seven-Eleven ha tratado de enfrentarse a este problema de los adolescentes que se pasean por el exterior de sus establecimientos mediante la emisión de alimbaradas melodías como, por ejemplo, *Some Enchanted Evening*. Según un portavoz de la empresa: «no se quedarán rondando por aquí para bailar con música de Mantovani».

Ciertos restaurantes de comida rápida han llegado incluso a colocar carteles que limitan la estancia de los clientes en el restaurante hasta un máximo de veinte minutos. Y es que de una manera más general, esta clase de restaurantes están pensados para que la gente no se demore en las comidas. El hecho de que la comida consista fundamentalmente en alimentos que se consumen con los dedos, de una manera rápida y fácil, tiene como consecuencia el que los clientes consuman su comida en un tiempo breve y abandonen el local. Para estar incluso más seguros de que la clientela marchará rápidamente, algunos de estos restaurantes han puesto unas sillas diseñadas para que los usuarios se sientan incómodos al cabo de unos veinte minutos.

Sopas que se hacen solas, autómatas que hablan, zombies de grandes superficies comerciales y correspondencia basura

La sustitución de los hombres por las máquinas y el consiguiente incremento del control no solamente se encuentra en los restaurantes de comida rápida, sino también en la cocina de la propia casa. Nuevas tecnologías, como el microondas o el horno convencional con un termómetro, «deciden» cuándo está hecha la comida, en lugar de dejar que sea el cocinero quien tome la decisión. Los hornos, las cafeteras y otros utensilios pueden programarse para que se pongan en marcha y se paren por sí mismos. Las instrucciones de todo tipo de alimentos envasados dictan con absoluta precisión cómo hay que preparar el plato correspondiente. Algunos platos preparados, como los Mrs. Dash, ofrecen una serie de aderezos a escoger, eliminando así la necesidad de que el cocinero tenga que decidir cuál añade de entre las infinitas posibilidades. Incluso, el ahora ya pasado de moda libro de

cocina tenía como función eliminar la creatividad del cocinero acostumbrado a oler y a probar, y a poner a éste en manos de la rígida normativa que impone el libro de cocina.

Una de las últimas novedades en este sector es la nueva sopa Super Boil, de Nissin Foods, ¡la sopa que se hace sola! Hay un compartimiento en la parte baja de la lata de la sopa. El giro de una llave pone en marcha una reacción química que, rápidamente, pone a hervir la sopa que se encuentra en el compartimento superior. Aunque por el momento sólo se puede conseguir en Japón, parece que en poco tiempo también estará a la venta en Estados Unidos.

El moderno parque de atracciones constituye una maravilla tecnológica que controla a la gente que trabaja allí al igual que a los visitantes. Exagerando un poco, podríamos decir que los jóvenes que trabajan en estos parques deben parecer mirar y actuar como máquinas, y como robots. El columnista Charles Krauthammer, después de una visita que realizó a Walt Disney World con sus hijos describió la «alegría forzada» de los empleados y comentó que «tuvo la sensación momentánea de haber sido transportado a un campo de reeducación chino donde todos, incluidos los guardianes, se encontraban bajo los efectos de un euforizante».

Un interesante ejemplo de este tipo de control sobre los empleados ocurrió antes de la inauguración, en 1992, del nuevo Euro Disney a las afueras de París. A los nuevos empleados se les decía lo siguiente:

Los empleados tienen la obligación de mantener su peso en armonía con su altura. A los hombres se les prohíbe llevar barba, bigote, pelo largo o joyas. Las mujeres no pueden llevar faldas cortas ni rímel. Sólo se permitirá un anillo en cada mano y un pendiente por oreja, y, bajo el vestido, únicamente se permitirán prendas de ropa interior apropiadas y de un color... natural.

Al tiempo que los futuros empleados parecen deseosos de aceptar estas reglas y el control que se ejerce sobre su apariencia física, uno de los principales sindicatos franceses llevó a Disney ante los tribunales por violar los derechos individuales.

En algunos parques de atracciones hay actores que ofrecen espectáculos, pero las canciones, los bailes y los diálogos están estrictamente programados. Una vez más, cuando los actos de los hombres quedan reducidos a esto, estamos a un paso de sustituir estos robots humanos por otros no humanos cuando se encuentre la tecnología disponible y su utilización tenga sentido desde un punto de vista económico. De hecho, numerosas exposiciones utilizan ya autómatas que hablan. Quienes visitan los parques están controlados de manera pa-

recida, aunque de nuevo no tan abiertamente. Paneles de orientación, caminos, carteles, guías, monorraíles y vehículos en general, sean de la clase que sean, son técnicas y tecnologías diseñadas para controlar aquello que la gente hace y para dirigirla por todo el parque.

Los grandes centros y superficies comerciales también ejercen un estrecho control sobre las tiendas. Antes de permitir la apertura de una, los encargados de estos centros deben, a menudo, aprobar su diseño, el logotipo, los colores e incluso el nombre. Una vez abierta, la dirección impone innumerables reglas que se utilizan para inspeccionar las tiendas y poner multas a aquellos que no las siguen (por ejemplo, abrir o cerrar unos minutos antes o después). Quienes infringen las reglas de manera reiterada pueden ser expulsados del centro comercial. Y además en este tipo de establecimientos se dedican muchos esfuerzos para evitar peleas y la aparición de grupos violentos.

Los grandes centros y superficies comerciales ejercen asimismo un cierto control sobre los clientes, en especial sobre los niños y los jóvenes. Programadas por los medios de comunicación para convertirse en ávidos consumidores, las personas entran en estos centros, los cuales están pensados para convertirlos en frequentadores de por vida de ese tipo de establecimientos. A los progenitores se les convence para que acepten este papel que les marcan los grandes centros y superficies comerciales porque les proporcionan un entorno seguro y controlado. Los padres creen que sus hijos están más seguros en esa clase de establecimientos que en las calles y las carreteras de nuestras ciudades y pueblos. Esos mismos grandes centros y superficies comerciales tranquilizan también, y manipulan, a los adultos hasta el punto de que pueden llegar a sentirse como si fueran muy poco más que lo que Kowinski denomina «zombies», vagabundeando por los establecimientos hora tras hora y fin de semana tras fin de semana.

El marketing telefónico es un instrumento de venta cada vez más frecuente. A muchos de nosotros nos llaman varias veces al día para vendernos alguna cosa. Quienes trabajan en esas «plantas» de marketing telefónico están controlados de manera muy estricta. Normalmente reciben un guión y se espera que lo sigan a rajatabla. Los guiones están redactados para salir del paso ante las contingencias más imprevisibles. Los supervisores escuchan, a menudo, las conversaciones para así asegurarse de que se están siguiendo los procedimientos correctos. Se exige un determinado número de llamadas realizadas y de ventas en un período limitado de tiempo. Si los empleados fracasan en el objetivo de alcanzar la cuota fijada pueden ser sancionados con severidad.

Quienes reciben este tipo de llamadas, y no cuelgan el teléfono de inmediato, están tratando con personas que parecen robots. Una vez

más, y siguiendo la progresión habitual, en lugar de encontrarnos al otro lado de la línea telefónica con personas solícitas, algunas empresas han comenzado a utilizar los contestadores automáticos. Éstos son mucho más previsibles y controlables incluso que el operador humano más estrictamente controlado. Curiosamente, en esta sociedad nuestra cada vez más mcdonalizada he mantenido algunas de mis más interesantes conversaciones telefónicas con tales máquinas.

No solamente tenemos contestadores automáticos, sino que ahora estamos viendo ordenadores que responden a la voz humana mediante unos sistemas que reconocen la voz. Una persona que recibe una llamada a cobro revertido es posible que se encuentre con una voz computerizada que le pregunte si está dispuesta a aceptar el pago de la correspondiente tarifa de la llamada. La voz del ordenador pregunta, por ejemplo, «por favor, conteste sí o no». Al mismo tiempo que se trata de un sistema eficaz y que ahorra costes, es también anónimo y deshumanizador: «La persona advierte que no puede utilizar un discurso espontáneo. Se siente cohibida. El ordenador la está controlando. Debe ser frustrante... La gente se adapta a ello, pero sólo para que, de manera subconsciente, quede registrado como una más de las incomodidades que proporciona el vivir en nuestro tecnológico mundo.»

Además, nos vemos bombardeados diariamente por una enorme cantidad de cartas computerizadas o, en otras palabras, de «correspondencia basura». En algunos casos se han tomado la molestia de dar la impresión de que la carta nos ha sido enviada a nosotros, personalmente, pero en la mayoría de las ocasiones es evidente que nuestros nombres aparecen en alguna listado de ordenador, y es ese mismo ordenador el que nos ha dirigido la carta por correo. Tales cartas están repletas de aquella clase de falsa camaradería que ya ha quedado descrita con anterioridad al hablar de los empleados de Roy Rogers. Por ejemplo, estas misivas adoptan a menudo un tono amistoso y personal, pensado para hacernos creer que los directivos de nuestras mayores empresas están muy preocupados por el hecho de que no hubiéramos ido de compras a sus centros comerciales o de que no hubiéramos hecho uso de sus tarjetas de crédito durante los pasados meses. Por ejemplo, un amigo mío recibió hace poco una carta de una empresa, The Lube Center, pocos días después de haber llevado a engrasar su coche (nótese la manera de utilizar su nombre y lo «muy personalizado» del texto):

Querido Ken:

Queremos AGRADECERLE el hecho de haber elegido The Lube Center para revisar y cambiar el aceite de su coche...

Le recomendamos encarecidamente que cambie su lubricante de manera regular, para lo cual le enviamos una tarjeta de control... Ésta le ayudará a recordar el momento en que su coche debe ir al garaje...

Dedicamos nuestro tiempo y nuestras energías a asegurarnos de que nuestros empleados están debidamente preparados para ofrecerle el servicio que usted se merece...

Sandy Grindstaff/Randall S. Simpson
Dirección de The Lube Center
(la cursiva es del autor).

También hace poco, fui yo quien recibió la siguiente carta de un congresista de Long Island, a pesar de que yo vivo en Maryland. Nunca había visto al congresista Downey y no sabía absolutamente nada de él, pero eso no le impidió escribirme una carta «personal»:

Querido George:

Resulta difícil de creer, pero me presento ¡POR NOVENA VEZ al Congreso!...

Cuando vuelvo a pensar en los 8.660 votos que he obtenido... me doy cuenta de cuántas batallas *hemos compartido*.

Por favor, hazme saber que puedo contar *contigo*.

Afectuosamente,
Tom Downey (la cursiva es del autor).

Un corresponsal del *Washington Post* ofrece la siguiente crítica de esta falsa camaradería de la correspondencia basura: «Al hacerse con los nombres de las personas y con algunas informaciones extraídas de bases de datos recogidas aquí y allá y al enviarlos directamente por correo, estas empresas de mercadotecnia están tratando de crear una ilusión de intimidad. En realidad, estos usos de la tecnología conspiran para *corromper y degradar la intimidad*. Nos engañan, en cuanto el texto de la misiva se propone dar una idea alejada de la realidad; su objetivo es abocarnos a falsas realidades.»

El maletín que acabará por desaparecer

Como en todo sistema racionalizado, en medicina existe también una tendencia a sustituir al hombre por la tecnología. Los dos ejemplos más importantes lo constituyen la importancia cada vez mayor de las normas y los controles burocráticos y el aumento de la tecnología médica moderna. En lugar de que un facultativo tome una decisión independiente y subjetiva, podemos observar cómo esas decisiones vienen determinadas por normas burocráticas. Por ejemplo,

los sistemas de pago estimado por adelantado —no los médicos ni sus decisiones— tienden a determinar el tiempo que un paciente debe estar hospitalizado. De manera parecida, el doctor que trabaja solo, con su maletín y unos pocos utensilios primitivos, se ha convertido prácticamente en una realidad del pasado. En su lugar, los médicos actúan ahora como empleados de una oficina de expedición, y se limitan a enviar a sus pacientes a las máquinas y especialistas apropiados. La decisión de los facultativos se está sustituyendo, al menos en parte, por decisiones tecnológicas. Estamos empezando a ver programas de ordenador que diagnostican enfermedades. Aunque es obvio que el ordenador nunca podrá reemplazar al facultativo, la alta tecnología puede, algún día, llegar a ser el inicial, si no el principal, diagnóstico. También se da en la medicina una tendencia a la realización de pruebas médicas por uno mismo (en el caso de los embarazos, la diabetes, la presión sanguínea y en otras situaciones), lo que significa una toma de control que sustituye al facultativo y que constituye, a la vez, otro ejemplo más de la tendencia a poner al cliente a trabajar.

Estas novedades en la medicina moderna, y muchas de las presentadas en capítulos anteriores, tienden a aumentar el control externo sobre la profesión médica. Incluso en el día a día, tampoco se ha librado de este control externo; más bien, la naturaleza de éste está cambiando, al tiempo que va aumentando enormemente su grado y su extensión. Un número cada vez mayor de acciones de los facultativos están empezando a ser controladas por organizaciones externas, como aquellas formadas por las aseguradoras, por sindicatos o colegios, por hospitales cuyo objetivo son los beneficios, por mutualidades, por el gobierno federal, y o a ser desplazadas hacia otro tipo de organizaciones como los «McDoctores». En lugar de las decisiones autónomas tomadas por el propio doctor en su práctica privada, tenemos un enorme número de organizaciones controlando, y, en algunos casos, incluso determinando, las decisiones. Todas estas organizaciones tienen normas y regulaciones, y, por medio de ellas, controlan al facultativo cada vez más. Las burocracias se basan en el control «desde arriba», lo que significa que los médicos (empleados subalternos) son controlados por sus superiores en la organización, quienes, cada vez más, resultan ser gestores profesionales y no doctores. Como resultado, este control «desde arriba» se incrementa cada día, y está sustituyendo al control por quienes tienen la misma categoría. Las burocracias se caracterizan también por estandarizar y codificar los procedimientos. Todo lo que los médicos hacen en tales organizaciones puede ser controlado mediante esos criterios recogidos en normas o manuales. Asimismo, las tecnologías médicas, de elevadísimo coste, deben ser utilizadas, a menudo, por los profesionales de la medicina;

pero, al tiempo que las máquinas van aumentando su nivel de sofisticación, los facultativos empiezan a desconocer más y más su funcionamiento y a «controlarlas» peor. En su lugar, el «control» ha pasado a manos de las propias máquinas y de los expertos que han creado esas mismas máquinas y que son quienes están capacitados para manejarlas.

Desde el punto de vista del paciente, el «control» ha pasado de los médicos generalistas, o de cabecera, a estas diferentes organizaciones y tecnologías. En menor medida, todo ello implica un cambio cualitativo en la naturaleza del examen del paciente, su «control»; y lo que es más importante, significa un mayor incremento del control que ejercen las impersonales organizaciones dedicadas o relacionadas con la medicina.

«Educación para la docilidad», de telepredicadores y registros de entrada automáticos

Los centros de enseñanza, especialmente en sus grados inferiores, han desarrollado una amplia variedad de tecnologías encaminadas a ejercer un control sobre los estudiantes. Muchos de los objetivos de la enseñanza, ya desde un primer momento, se encaminan a mantener a los alumnos sujetos a sus normas y regulaciones. Incluso se puede advertir esta misma situación en las guarderías, que han llegado a considerarse como «campos de concentración» educativos. A aquellos que se comportan según la norma se les trata como a buenos estudiantes, mientras que quienes no lo hacen así son etiquetados como malos alumnos. A los estudiantes se les enseña no sólo a obedecer a la autoridad, sino también a ser receptivos a los procedimientos racionalizados de una enseñanza rutinaria, y a las pruebas objetivas que confirman que han aprendido lo que deberían. Y lo que es mucho más importante, no tiende a premiarse la espontaneidad y la creatividad, que incluso suelen ser reprimidas, lo que ha creado un fenómeno que un experto ha denominado como «la educación para la docilidad».

El reloj y el plan de estudios no son otra cosa que tecnologías que se utilizan para ejercer control sobre el alumnado. La «tiranía del reloj» impregna todo el sistema escolar (y, a la vez, muchos otros ámbitos sociales). Una clase debe durar hasta (y acabar con) el sonido del timbre. Así, aunque los alumnos estén a punto de alcanzar la comprensión de algún tema, la lección tiene que finalizar. Otro ejemplo de este control en la educación es la «tiranía del plan de estudios». Una clase debe centrarse en aquello que viene determinado en el plan de

estudios, sin que importe que la clase (y, quizás, también el profesor) pueda estar interesada en otro tema diferente. Tenemos el ejemplo de un profesor «que se encuentra con un grupo de niños entusiasmados con el examen de una tortuga. Vamos, niños, olvidaos ya de la tortuga —insiste el profesor—. Ahora tenemos clase de Ciencias y el tema de hoy son los cangrejos». En resumen, se tiende a formar alumnos sumisos y maleables; y desde el punto de vista del sistema educativo, muy a menudo, los estudiantes creativos e independientes son «sucios, caros y precisan mucho tiempo».

Y una versión aún más extrema de esta situación la encontramos en aquella variante de los restaurantes de comida rápida que se dedica al cuidado de niños: el Kinder-Care. Esta empresa tiende a contratar empleados, por breves períodos de tiempo, que poseen una escasa, a veces nula, preparación en puericultura. Lo que estos empleados hacen en el «aula» viene en buena medida determinado por un «libro de instrucciones» uniforme, que incluye una programación de las actividades. Los profesores abren el manual por el lugar apropiado, donde las actividades se encuentran especificadas en detalle con una programación diaria. Es evidente que un profesor cualificado, experimentado y creativo no es la clase de persona a la que quieren contratar estos centros de atención «mcniños». Más bien, lo que necesitan son empleados relativamente poco preparados y mucho más fáciles de controlar por el omnipresente «libro de instrucciones».

Otro ejemplo más nos lo proporciona la empresa Sylvan Learning Center, que se ha visto etiquetada como el «McDonald's de la educación». Los centros de enseñanza Sylvan se dedican a las clases de refuerzo y repaso y entran en funcionamiento cuando el alumnado ha finalizado su jornada escolar normal. La institución «forma a su personal y siguiendo el modelo uniforme del sistema McDonald's, con las mesas dispuestas en forma de U en las que los profesores trabajan con quienes se hayan a su cargo.

El control cada vez mayor, resultante de la utilización de la tecnología, en el campo de la religión, se puede también encontrar en el aumento del número de predicadores televisivos. Incluso el Vaticano ha aceptado este sistema creando el Centro de Televisión del Vaticano. En lugar de mantener una relación interactiva con un predicador presente, millones de creyentes interactúan, en la actualidad, con una imagen que aparece en la pantalla del televisor. La televisión permite a los predicadores llegar a mucha más gente que en una iglesia convencional y, como consecuencia, ejercer (o, al menos, eso es lo que esperan) un mayor control sobre lo que la gente cree y hace. Los predicadores televisivos utilizan toda la panoplia de técnicas desarrolladas por los expertos en comunicación de masas para

controlar a sus telespectadores. Así, algunos telepredicadores utilizan un formato que se parece mucho más al que se usa en los espectáculos de variedades, como los de Johnny Carson y David Letterman. Con el fin de entretener al telespectador para comunicarle mejor el mensaje del predicador y, lo que no deja de ser también muy importante, con el fin de conseguir de él elevadas contribuciones, se utilizan juegos, orquestas, cantantes e invitados. No obstante, el impacto más importante, desde el punto de vista de lo que se está tratando en este capítulo, es el mayor control ejercido sobre la gente. Presentamos a continuación un comentario sobre la televisión vaticana: «La principal ventaja conseguida por el Vaticano al tener su propia cadena televisiva... es la de que pueden darle el giro que deseen a todo lo que ofrezcan. Si les proporcionas las cámaras, poseen todo el control.»

Los políticos también se han visto enormemente influidos por la aparición de las tecnologías. De nuevo, el ejemplo más obvio es la utilización de la televisión para manipular a los votantes. Además, mucha gente no ve nunca a un político si no es cuando sale por la pantalla del televisor. Y cuando los políticos salen en pantalla son mucho más creíbles en un formato diseñado para comunicar exactamente el mensaje y la imagen deseada por los políticos y por sus asesores en comunicación de masas. El presidente Ronald Reagan llevó esta situación al extremo de convertirla en un arte en la década de 1980. En muchas ocasiones se organizaban visitas y se preparaban las imágenes de televisión de tal manera que los telespectadores y los votantes potenciales recibiesen precisamente el mensaje visual que pretendían los asesores en comunicación de masas de Reagan. La mayoría de las apariciones de este presidente en televisión habían estado preparadas al detalle para asegurar que se comunicaba el mensaje deseado. Por el contrario, las conferencias de prensa, menos controlables, se redujeron a un mínimo porque las preguntas que se le hacían al presidente, y muchas de las respuestas que él ofrecía, no podían preverse.

Una novedad en los hoteles son los registros de llegada automáticos que verifica el propio cliente. En lugar de tratar con un empleado, el huésped puede dirigirse a la pantalla de un ordenador y automáticamente recibe una llave y una factura. El huésped es libre de elegir la clase y el precio de la habitación. La máquina incluso da la bienvenida de manera cortés, cosa que, ya se sabe, algunos de los empleados olvidaban hacer. Es evidente que, en el fondo, esto limita y controla al huésped. Las peticiones que uno puede hacer a un empleado son imposibles con este sistema de registro automático.

Imperativos burocráticos, «el mejor sistema» y el trabajo repetitivo

A las burocracias se las puede juzgar como un enorme conjunto de tecnologías y técnicas. Son enormes estructuras con innumerables normas, regulaciones, guías, disposiciones, cadenas de mando y jerarquías diseñadas para dictar, tanto como sea posible, lo que la gente debe hacer dentro del sistema y cómo debe hacerlo. El burócrata consumado pierde muy poco tiempo pensando qué debe hacerse; sencillamente sigue las normas, realiza el trabajo que le llega y lo pasa al siguiente nivel jerárquico. Con el fin de limitar hasta donde sea posible la capacidad humana de elegir y de eliminar los errores se han creado los impresos y se ha extendido su uso, y, en la práctica, los funcionarios no necesitan hacer más que rellenar el formulario correspondiente y pasarlo al siguiente nivel jerárquico.

Las burocracias no sólo controlan a la gente que trabaja en ellas, sino también a aquellos otros que se sirven de ellas. Las normas, las regulaciones, las órdenes del día prescritas y muchos otros aspectos de la vida burocrática están encaminados a conseguir que sus usuarios se comporten de una manera determinada.

Es evidente que la organización científica del trabajo tiene como uno de sus fines la creación de tecnología, dirigida a limitar o sustituir a la humana. «El mejor sistema» consistió en dividir el trabajo en una serie de fases que todos los trabajadores tenían que aprender y seguir sin pensar, de manera automática. Taylor consideraba que el elemento más importante del mundo del trabajo no eran los obreros, ni incluso los directivos, sino la organización, la empresa que debía planificar, vigilar y controlar su trabajo.

Al mismo tiempo que Taylor quería que todos sus empleados estuvieran controlados por la empresa, concedía a los directivos un margen de maniobra mucho mayor que a los trabajadores manuales. La dirección tenía la tarea de estudiar los conocimientos y el grado de cualificación de los obreros y grabar, tabular y, finalmente, reducir esos conocimientos y cualificaciones a leyes, normas e, incluso, a fórmulas matemáticas. Para decirlo de una manera ligeramente diferente, los directivos debían tomar un conjunto de experiencias, de habilidades y de conocimientos *humanos* y transformarlos en un conjunto de normas, regulaciones y de fórmulas *inhumanas*. Desde el momento mismo en que las cualidades humanas fueron codificadas, ya no era necesario contratar obreros experimentados. Los trabajadores no cualificados debían ser contratados y preparados por la directiva y, posteriormente, utilizados según un conjunto de normas. Es decir, lo que defendió y llevó a cabo Taylor consistió en separar el tra-

bajo hecho con la «cabeza» del trabajo «manual». En el pasado, el trabajador cualificado reunía ambos aspectos. Taylor y sus seguidores estudiaron y aprendieron lo que se hallaba en la cabeza de esos trabajadores cualificados, y, a continuación, trasladaron este conocimiento a unas normas que podían enseñar (y hacer seguir) prácticamente a cualquier persona: los trabajadores se veían limitados a realizar poco más que un «trabajo manual». Este principio continúa siendo la base del movimiento que informa nuestra entera sociedad mcdonalizada para sustituir al hombre por la tecnología o limitar el papel de aquél.

Detrás de la organización científica del trabajo y de todos sus esfuerzos por sustituir al hombre por la tecnología, o reducir al mínimo su participación se encuentra el objetivo de utilizar seres humanos con una mínima inteligencia y sin cualificación. De hecho, Taylor trató de contratar gente que, en cierto sentido, recordaba a los animales menos evolucionados, hecho que se puede considerar el antecedente de los esfuerzos actuales por reducir las actividades humanas a acciones robotizadas, con el fin de que las personas puedan llegar a ser sustituidas por robots. Taylor no contaba con robots a su disposición; por tanto, todo lo que pudo hacer fue contratar personas que recordaban a los animales menos evolucionados y, a continuación, dictarles en detalle lo que debían hacer. Vale la pena citar extensamente a este personaje hablando sobre el tema:

Hoy día, una de las primeras exigencias a un hombre que trabaje con hierro colado [...] es la de que sea tan estúpido y apático que, por su mentalidad, se parezca más a un buey que a otra cosa. Al hombre que se halla permanentemente alerta y es inteligente, por esta misma razón, se le debe considerar inadecuado para someterse a lo que, para él, constituye una enorme monotonía, un trabajo de esta clase. Por ello, el obrero más adecuado para trabajar el hierro colado es el incapaz de comprender este método científico de trabajar. Es tan estúpido que, para él, la palabra «porcentaje» no tiene significado alguno y, en consecuencia, debe ser formado por un hombre más inteligente para conocer los procedimientos que deben seguirse con este método y dominarlos.

No se trata de una coincidencia que Henry Ford tuviera un punto de vista parecido sobre la clase de gente que debía trabajar en sus cadenas de montaje:

El trabajo repetitivo —hacer una cosa una y otra vez y siempre de la misma manera— se convierte en una perspectiva terrorífica para cierta clase de mentes. No sería posible para mí realizar el mismo trabajo un día sí y otro también, pero, para otras mentes, y me atrevería a decir que para la mayoría de las mentes, las operaciones repetitivas no

provocan terror. De hecho, para algunas clases de mentes, el hecho de pensar es absolutamente aterrador. El trabajo ideal es, para ellos, aquel en el que no es necesario dar carne a la creatividad. Aquellos oficios en los que es necesario hacer trabajar la mente lo mismo que los músculos interesan a muy pocos (aunque siempre necesitaremos hombres a los que les guste un trabajo porque es difícil). Pero siento decir que el trabajador medio quiere un trabajo que no le obligue a pensar. Aquellos que poseen lo que podríamos denominar un tipo de mentalidad creativa, que detestan completamente la monotonía, son capaces de imaginar que todas las demás mentes son también creativas y, por tanto, pueden transmitir este mismo sentimiento contraproducente a los obreros que día tras día realizan casi exactamente la misma operación.

Esa misma clase de personas que buscaba Taylor era la que, desde el punto de vista de Ford, podía trabajar muy bien en la cadena de montaje. Según su opinión, era esa gente la que tenía más probabilidades de someterse sin protestar al control tecnológico externo sobre su trabajo y, quizás, incluso a demandar ese control. A su vez, esta misma perspectiva subyace también al esfuerzo de los restaurantes de comida rápida (y de otros numerosos componentes de una sociedad mcdonalizada) por contratar adolescentes y conseguir que realicen su tarea como autómatas.

Conclusión

Este capítulo trata del cuarto aspecto del proceso de mcdonalización: el incremento del control mediante la sustitución del hombre por la tecnología. Por lo que se refiere a la producción alimentaria, la tecnología y las técnicas derivadas de ella están consiguiendo cada vez una mayor ubicuidad, basta observar la piscicultura, las granjas avícolas y similares. Dentro de la industria alimentaria, entre los comercios al por menor son cada vez más presentes tecnologías tales como las máquinas automáticas distribuidoras de bebidas, los escáneres de los supermercados, e incluso los productos alimenticios que se cocinan solos. En el campo de las atracciones, encontramos empleados que actúan exactamente igual que robots humanos, y en el de las compras, los centros comerciales están convirtiendo a los clientes en auténticos «zombies». Los médicos están controlados cada vez más por mecanismos y tecnologías. Los enseñantes se encuentran sujetos a planes de estudio o, en la actualidad, incluso a las instrucciones, mucho más restrictivas aún, de los llamados centros de atención «McNiños». En el mundo laboral, los trabajadores se hallan controlados

mediante coacciones burocráticas, por «el mejor sistema» de Taylor y por la cadena de montaje.

Es evidente que el futuro traerá consigo un número cada vez mayor de tecnologías con una capacidad aún superior de controlar al personal. Por ejemplo, contamos ya con esa clase de ingenio militar al que se denomina «bomba inteligente», que es capaz de ajustar su trayectoria sin intervención humana, estando, por tanto, capacitada para acertar en el objetivo propuesto. Es de esperar que, en el futuro, las bombas inteligentes puedan considerar un amplio conjunto de objetivos y «decidir» en cuál de ellos hacer blanco. Quizás la siguiente fase por orden de importancia consistirá en el desarrollo de la inteligencia artificial y su implantación generalizada en computadoras. La inteligencia artificial proporciona a las máquinas la capacidad aparente de pensar y de tomar decisiones según hacen los humanos. Promete, además, grandes beneficios en numerosas actividades y sectores, por ejemplo, en la medicina. Sin embargo, constituye también un enorme avance en el objetivo de eliminar la cualificación de las personas. En efecto, la capacidad de las personas para pensar irá siéndoles arrebatada cada vez más y trasladada a la tecnología. Y como es obvio, todo ello promete un control aún mayor de la tecnología sobre las personas. Las bombas inteligentes del futuro, provistas de inteligencia artificial, pueden «decidir» caer sobre objetivos nunca previstos por sus inventores. Dejando a un lado la posibilidad de que estos horribles escenarios lleguen a hacerse realidad alguna vez, no obstante, parece claro que el futuro perfeccionamiento y generalización de la inteligencia artificial será utilizado, en una sociedad mcdonalizada, para aumentar su control sobre las personas.

CAPÍTULO 7

LA IRRACIONALIDAD DE LA RACIONALIZACIÓN

Atascos de tráfico en las «felices rutas»

Aunque en los precedentes capítulos se haya llevado a cabo una crítica profunda a la mcdonalización, es cierto que ese fenómeno ha ido informando el paisaje social porque ofrece un aumento de la eficacia, de la previsión, del cálculo y del control, mediante la sustitución del hombre por la máquina o la reducción de su concurso. Además, hemos encontrado numerosas ventajas específicas en los variados aspectos que han sido sometidos (o que lo están siendo) al proceso de mcdonalización. A pesar de tales ventajas, los capítulos anteriores han sido críticos con ese nuevo fenómeno. Éste trata de manera más sistemática de los grandes costes asociados a la mcdonalización. En otras palabras, y siguiendo a Weber, nuestra tesis es que los sistemas racionalizados, de manera inevitable, producen una serie de irracionalidades que ponen límites y en peligro a la misma racionalización.

Podemos observar la irracionalidad de la racionalización de varias maneras. A un nivel general, se trata sencillamente de una etiqueta reduccionista que aplicamos a muchos de los aspectos y de los efectos negativos de la mcdonalización. De manera más específica, se puede considerar lo contrario a la racionalidad y los aspectos que la conforman. Es decir, se puede aceptar la mcdonalización como un fenómeno que conduce a la *ineficacia*, la *imprevisión*, la *falta* de cálculo y la *pérdida* de control. De manera más específica todavía, irracionalidad quiere decir que los sistemas racionalizados son sistemas *no razonables*: sirven para negar la condición humana, la razón humana, de la gente que trabaja en ellos o que se sirve de ellos. En otras palabras, los sistemas racionales son sistemas deshumanizadores. Mientras que los conceptos de *racionalización* y *razón* se utilizan a menu-

do de manera intercambiable en otros contextos, aquí los usamos como fenómenos antitéticos.

Antes de que abordemos la más importante de las irracionalidades de la racionalización —la deshumanización—, trataremos de algunas de las irracionalidades menores, en especial de la ineficacia.

Largas colas y los «lubricentos»

Empecemos con la observación de que los sistemas racionalizados, contrariamente a lo que prometen, a menudo acaban siendo bastante ineficaces. El ejemplo más evidente de esa ineficacia en los restaurantes de comida rápida son las largas colas de gente que se suelen formar ante las cajas o en la procesión de coches que serpentean para alcanzar la ventanilla de los *drive-through*. Aquello que pretende aparentar ser una manera eficaz de obtener comida puede convertirse, a menudo, en bastante ineficaz.

Como reconocimiento de tal ineficacia, McDonald's está considerando introducir una cadena de televisión privada en sus establecimientos. La cadena emitiría espectáculos, noticias y, especialmente, anuncios para una audiencia diaria estimada en quince millones de personas. (Un esfuerzo similar sería el que está preparando también un *Checkout Channel* —Canal Caja—, dirigido a los clientes que esperan en las filas de las cajas registradoras de los supermercados.) Por un lado, todo ello representa un nuevo avance en el campo de la racionalización porque, en la actualidad, las personas son capaces de hacer dos cosas al mismo tiempo: mantenerse en la fila y mirar la televisión. Por otro lado (y es el punto que tiene un mayor interés en relación con este estudio), nos encontramos con el hecho de que todo esto representa una admisión tácita de que la gente *está* esperando, en una cola, su comida rápida, de que la comida rápida no es tan rápida y de que estos eficientes sistemas no son tan eficaces. Así, un ejecutivo de la empresa que estaba poniendo en funcionamiento la nueva red de televisión decía lo siguiente: «Uno de los mayores problemas del cliente es el de las colas... Cualquier cosa que un comerciante pueda hacer para reducir la sensación de espera será beneficioso.»

El restaurante de comida rápida (y el supermercado) no es, ni mucho menos, el único aspecto de nuestra sociedad mcdonalizada que presenta un grado de ineficacia. Por ejemplo, es interesante advertir que incluso la tan alabada industria japonesa cuenta también con su cuota de ineficacia. En páginas anteriores hemos tratado del sistema de entrega «en el momento preciso» como ejemplo de la racionalización de la industria nipona. No obstante, tenemos que decir que hay

enormes dosis de ineficacia en ese sistema porque, a menudo, exige que ciertos componentes que se han de entregar varias veces por día no lleguen a su destino al encontrarse calles y autopistas colapsadas por el tráfico de camiones. Por ello, la gente llega, a menudo, tarde al trabajo o a las reuniones de negocios. El resultado no es otro que la pérdida de productividad o, dicho de otro modo, la aparición de la irracionalidad. Incluso puede afirmarse que la situación ha empeorado desde el momento en que las tiendas, los supermercados y los centros comerciales japoneses han comenzado a adoptar ese mismo sistema. Todo ello se traduce en un mayor número de camiones de reparto circulando por las calles de las ciudades japonesas. Pero las irracionalidades van más allá de los atascos y de las reuniones a las que uno no llega. Todas esas camionetas consumen combustible, muy caro en Japón, y contribuyen, en gran medida, a la polución atmosférica.

A continuación presentamos la manera en que el columnista Richard Cohen describe la ineficacia de los cajeros automáticos, y al hacerlo trata de un tema ya tratado en este libro: la tendencia de una sociedad racionalizada a utilizar al consumidor como un trabajador sin sueldo:

¡Dios mío! Me habían dicho que con los avances de la era de las computadoras saldría ganando. Pero con cada «beneficio» me veo haciendo más trabajo. Esto es la norma con los cajeros automáticos... Me habían asegurado —no prometido— que podía evitarme las colas en el banco y hacer depósitos o sacar dinero en cualquier momento del día. Ahora hay colas en los cajeros automáticos, el banco parece que se queda con un porcentaje de todo lo que saco o deposito en él y, evidentemente, estoy haciendo yo lo que los pagadores (¿se acuerdan de ellos?) solían hacer. Probablemente, con el nuevo teléfono, me veré obligado a escalar los postes de la telefónica durante una tormenta de nieve.

Cohen enumera como mínimo tres irracionalidades diferentes: los sistemas racionalizados no son más baratos, nos obligan a realizar una gran cantidad de trabajo no remunerado y, lo que aún es más importante desde el punto de vista del tema que estamos tratando, a menudo son ineficaces. El hecho real es que el sistema racionalizado *no* es, con frecuencia, el medio más eficaz para alcanzar un fin, especialmente desde el punto de vista del cliente. Es posible que en una noche fría y con una fuerte nevada sea más eficaz tratar con un cajero humano, ya sea en el banco o a través de la ventanilla del coche en aquellos cajeros que se pueden utilizar sin bajar del automóvil, que esperar en la cola del cajero automático. Para muchas personas será

bastante más eficaz preparar una comida en casa que meter a toda la familia en el coche, conducir hasta el McDonald's, llenarlo de comida y, a continuación, regresar conduciendo de nuevo hasta casa. Evidentemente, esto puede no ser cierto en algunas de las comidas que se elaboraban en casa, pero sí que es una realidad cuando se trata de las cenas para tomar ante el televisor, de los alimentos que, sencillamente, se introducen en el microondas o de aquellos menús completos que se traen del supermercado. No obstante, mucha gente persiste en la creencia, alentada por la propaganda de los restaurantes de comida rápida, de que es más eficaz comer allí que hacerlo en casa.

La realidad es que estos y otros elementos de la sociedad racional pueden muy bien ser ineficaces desde el punto de vista del consumidor, pero son bastante eficientes desde la perspectiva de los comercios y servicios. Desde la perspectiva del banco es más eficaz tenernos en la cola del cajero automático (que podría añadir a su ineficacia la posibilidad de una avería o el hecho de que se le acabe el dinero), que proporcionarnos servicios humanos. Desde el punto de vista de McDonald's, es eficaz que carguemos a la familia en el coche y nos desplazemos a uno de los restaurantes de comida rápida.

Desde la perspectiva del supermercado, es eficaz que seamos nosotros los que pongamos los alimentos en las bolsas. Un supermercado Giant de Virginia tiene unos cuarenta y cinco mil productos diferentes alineados en veintitrés pasillos. Además, el supermercado incluye «una floristería, una tienda de vinos, una tienda de dulces Fanny May, una de fiambres, un bar para tomar sopas y ensaladas, y máquinas que ofrecen refrescos fríos y café caliente, para el caso de que las fuerzas del comprador comiencen a flaquear». ¿Es eficaz para un consumidor que busca una barra de pan y un litro de leche desplazarse en medio de todo este laberinto? Por supuesto que no, y es precisamente esto lo que ha contribuido a aumentar la popularidad de cadenas como Seven-Eleven.

Aunque los seguidores de la mcdonalización pregonen su mayor eficacia, nunca nos dicen para quién es más eficaz un sistema así. La mayoría de las mejoras en eficacia benefician a los que nos imponen sistemas racionalizados. Es necesario que nos preguntemos: eficacia, ¿para quién? En la mayoría de las ocasiones nos encontraremos con que este tipo de sistemas *no* son eficaces para nosotros. ¿Es eficaz para nosotros pasar los productos que acabamos de adquirir por el escáner del supermercado y luego meterlos en bolsas? ¿Es eficaz para nosotros tenernos que servir la propia gasolina? ¿Es eficaz para nosotros pulsar numerosas combinaciones de números telefónicos antes de hablar, si tenemos suerte, con una voz humana?

Los restaurantes de comida rápida y otros componentes de nues-

tra sociedad mcdonalizada sufren de una baja productividad. Esto significa que, como norma general, en estos lugares, los trabajadores producen relativamente pocos objetos o realizan pocos servicios por hora de trabajo. En su mayor parte, son lugares de trabajo intensivo donde se necesita un gran número de trabajadores para cumplir con los objetivos de la empresa. El mejor ejemplo es el restaurante de comida rápida, con su multitud de adolescentes trabajando de manera relativamente improductiva. Tales restaurantes pueden tolerar su bajo nivel de productividad porque pagan a la mayoría de sus empleados el salario mínimo. Es evidente que existen otros elementos de la sociedad mcdonalizada como, por ejemplo, los bancos que cuentan con cajero automático, que no sufren este problema. Además, parece claro que éste se solucionará cuando existan cada vez más empresas racionalizadas que utilicen tecnologías más y más sofisticadas, ya sea para sustituir a los trabajadores inproductivos o para convertirlos en más productivos.

Las empresas mcdonalizadas tampoco han sido muy efectivas en el desarrollo de nuevos productos. Ya hemos comentado anteriormente el fracaso de Ray Kroc con el *Hulaburger*. Como norma general, en lo que estos sistemas son superiores es en el hecho de que venden productos y servicios familiares en nuevos establecimientos y envases atractivos. Los restaurantes de comida rápida presentan solamente los platos más ordinarios, pero ofrecen esas vulgares hamburguesas en atrayentes envoltorios y los venden en restaurantes que tienen una atmósfera festiva. Este elemento se extiende a muchas otras manifestaciones de la mcdonalización. Por ejemplo, Jiffy Lube o alguno de sus imitadores no nos están vendiendo otra cosa que el antiguo cambio de aceite.

Previamente, cuando comentábamos la relación entre el cliente y el sistema racionalizado, nos preguntábamos: eficaz, ¿para quién? Esta misma cuestión nos la podemos plantear cuando contemplamos la relación que los sistemas más racionalizados mantienen con sus empleados. La respuesta es que están muy racionalizados para aquellos que trabajan en, o cerca de, la base del sistema: el trabajador de la cadena de montaje, el cajero en McDonald's. La racionalización es algo que quienes se encuentran en la cúpula de la organización (propietarios, directivos de más alto rango) tratan de imponer a aquellos que se encuentran en un nivel inferior. Quieren controlar a los subordinados mediante la imposición de sistemas racionalizados. No obstante, aquellos que están en, o cerca de, la base más elevada de estos sistemas juzgan la racionalización de sus actos como algo contraproducente. Quieren que sus propios actos se vean tan libres de las obligaciones racionalizadas —y también de las no racionalizadas— como sea posible. Necesitan tener libertad para poder ser creativos, pero la

creatividad no la desean los subordinados de la organización. Éstos están para seguir ciegamente lo que las normas y las estructuras del sistema racionalizado dicten. Así, el objetivo es imponer eficacia a los subordinados al tiempo que los directivos gocen de la mayor libertad creativa como sea posible.

«Un mundo caro»

El problema reside en que no solamente ciertos aspectos de nuestra sociedad mcdonalizada no nos ahorran tiempo debido a su mayor eficacia, sino que, además, ni siquiera nos ahorran dinero. En la actualidad, una familia de cuatro miembros puede gastar muy fácilmente en una comida rápida unos veinte dólares. Esta suma de dinero se podría aprovechar mucho mejor si se invierte en los ingredientes necesarios para preparar una comida casera.

En la cita del apartado anterior, Cohen se queja de los costes económicos relacionados con la utilización de los cajeros automáticos. La realidad es que hemos de pagar más dinero para que nos traten de forma más inhumana e ineficaz. El gran éxito que han alcanzado (y lo productivos que son) estos sistemas mcdonalizados, el hecho de que exista una tendencia a integrarlos en cualquier otro ámbito de la sociedad y el que tanta gente quiera intervenir en tales negocios, indica claramente la gran cantidad de dinero que están moviendo tales sistemas.

Los costes de las actividades mcdonalizadas fueron señalados por Bob Garfield en un artículo del *Washington Post*, titulado «Cómo gasté (y gasté y gasté) mis vacaciones en Disney».¹⁸ Garfield llevó a su familia, compuesta por cuatro miembros, a Walt Disney World y consideró que un nombre más adecuado sería el de «El mundo caro» (*Expense World*). Los cinco días de vacaciones le costaron mil setecientos dólares, de los cuales quinientos cincuenta y uno con treinta se los gastaron en entradas al Disney World. Calculó que, en los cinco días, tuvieron menos de siete horas de «diversión, diversión, diversión. Lo que significa doscientos sesenta y un dólares c.p.h.d. (coste por hora de diversión)». De esta manera, lo que pensaba que serían unas vacaciones familiares baratas se transformaron en otras, más bien, bastante caras. A lo largo del artículo, Garfield critica asimismo la supuesta eficacia de las funciones de Disney World. Se encontró con que la mayor parte del tiempo pasado en el Reino Mágico lo perdió trasladándose en autobuses, «haciendo colas y desplazándose de un lugar

18. El verbo *to spend* utilizado aquí posee diferentes acepciones: «pasar el tiempo», por ejemplo, las vacaciones; aunque también «gastar» o «malgastar», tanto el tiempo como el dinero. (*N. de los t.*)

a otro; las diecisiete atracciones que vimos nos divirtieron durante un total de cuarenta y cuatro minutos».

«Diversión, diversión, diversión»

Si realmente no es eficaz ni tampoco barato, entonces ¿qué es lo que la sociedad de la comida rápida y, más en concreto, ese tipo de restaurantes nos ofrecen? Por un lado, nos proporcionan la *ilusión* de la eficacia y la baratura. Poco importa cuál sea la situación real si *creemos* que los restaurantes de comida rápida son eficaces y baratos. Quizás sea incluso más importante el hecho de que lo que estos restaurantes realmente pueden ofrecernos, como Stan Luxenberg ha señalado, es diversión (la «diversión, diversión, diversión», de Garfield). Como ha observado también otro periodista, «los restaurantes se han convertido en una forma de entretenimiento». El cliente de hoy en día busca más el teatro que la comida. Esto está claro incluso en aquellos que frecuentan los restaurantes de alta categoría: «Preferiría comer un menú mediocre en un salón fabuloso que sentarme en cualquier sitio triste y aburrido y comer una fabulosa comida... Busco la decoración, la clase, lo *teatral* y otras cosas de ese estilo.» Los restaurantes de comida rápida (y también muchos otros de gran categoría) son realmente una especie de parque de atracciones de la alimentación. El colorido y los símbolos llamativos recuerdan una feria o un parque de atracciones. En el caso de los McDonald's, cuentan, incluso, con el ubicuo payaso Ronald McDonald y con un conjunto de personajes de dibujos animados, para recordarnos constantemente que la diversión nos espera en nuestro próximo viaje a esos establecimientos.

Algunos de esos locales llegan a ofrecer secciones infantiles con atracciones para asemejarse más a un parque de atracciones. Yendo aún más allá, y en su continuo intento por diversificar, McDonald's está pasando de ofrecer secciones para que los niños puedan jugar mientras comen, a introducirse en el negocio de los parques infantiles. En un centro comercial situado (por supuesto) a las afueras de Chicago, McDonald's ha abierto un centro de prueba denominado Leaps & Bounds («saltos y cabriolas»). El mobiliario del parque infantil está formado por equipamientos con los que se ha ido experimentando en las secciones infantiles que pueden encontrarse en cuatro mil quinientos restaurantes McDonald's. Un portavoz de la empresa nos comentó que la idea había surgido a partir del tema del anuncio: «comida, canciones y diversión... Nosotros nos limitamos a darle la vuelta, y colocar la diversión en primer lugar». Hay quien diría que McDonald's *siempre* pone la diversión por delante de la comida.

Otra innovación reciente de McDonald's es la siguiente: en Japón (donde hay ochocientos cincuenta restaurantes de la cadena) está uniendo sus fuerzas a Toys R Us. (McDonald's posee el 20 por ciento de las acciones japonesas de Toys R Us.) Un buen número de las nuevas franquicias que esta empresa construirá incluyen restaurantes de McDonald's. Al alinearse cada vez más estrechamente con el mundo de los parques infantiles y de los juguetes, McDonald's está manifestando un interés cada vez mayor por introducirse de lleno en el mundo de los negocios que proporcionan «diversión».

La naturaleza de las comidas servidas en los restaurantes de comida rápida hacen de éstas algo muy parecido a los parques de atracciones. Los productos que ofrecen estas cadenas recuerdan la clase de comida que se come con los dedos y que uno está acostumbrado a comprar en los puestos de los parques de atracciones. Es el «principio del algodón de azúcar» aplicado a otros alimentos. La gente comprará, e incluso pagará en comparación elevados precios, por una comida (aunque su coste real sea de unos pocos centavos) que tenga un sabor acentuado y distinto. Más aún, como nos comenta una vez más Luxenberg, lo que a menudo ofrecen los restaurantes de comida rápida no son otra cosa que «chucherías». Uno de los secretos de las patatas de McDonald's es que las fríen, *al mismo tiempo*, con sal y, sorprendentemente, con azúcar. Uno encuentra el sabor de la sal y el azúcar pero, en raras ocasiones, si es que en alguna, la patata frita, que es poco más que un subterfugio para ese sabor entre dulce y salado.

Si nos situamos en una perspectiva ligeramente diferente, podemos pensar que McDonald's nos ofrece una especie de «teatro». En lugar de entregarnos un menú de manera individualizada, McDonald's nos presenta un cartel en el cual (lo mismo que en los cines) nos ofrece varias alternativas. Tanto de esta manera como siguiendo otros métodos, la acción de comer ha dejado de ser una experiencia privada para convertirse en un espectáculo público. Una vez que nos reciben esos carteles, nos piden que nos divirtamos en un establecimiento público, como si se tratara de un teatro.

Los supermercados han incrementado también su conversión en centros de entretenimiento, poniendo a la venta cada vez más «alimentos divertidos», tales como el Count Chocula¹⁹ y, más recientemente, los cereales Teenage Mutant Ninja Turtles; comida para perros

19. Se refiere el autor a la manera de denominar diferentes productos para convertirlos en atractivos: en el primero se juega con la unión de «chocolate» —cho— y «Drácula» —cula—, añadido al «conde»; el segundo hace referencia a las populares «tortugas Ninja» —adolescentes— para denominar una marca de cereales, etc. Una visita a cualquiera de nuestros supermercados nos ofrecería numerosos ejemplos de esta misma situación. (*N. de los t.*)

Snausages Blanket; y frutos secos para aperitivos Funny Feet. Como alguien ha comentado:

cuando El Tendero era joven, los norteamericanos solían decir: «No hay negocio como el negocio del espectáculo», pero es difícil que lo puedan seguir haciendo en el futuro, probablemente porque ahora casi todos los negocios se han convertido en negocios del espectáculo. Los supermercados no son, ciertamente, una excepción. En la actualidad, son como parques temáticos.

El propietario de una cadena de grandes supermercados de Connecticut invirtió medio millón de dólares en personajes de dibujos animados para sus establecimientos, y tiene personas vestidas como Daisy (la novia del Pato Donald) paseando por ellos. El propietario nos comentó: «Éste es un negocio que trata con gente. Los clientes son felices aquí. La gente viene de compras con sus amigos porque es divertido.»

Todo ello forma parte de nuestra obsesión nacional por los espectáculos. Neil Postman, en su libro titulado acertadamente *Amusing Ourselves to Death* («Divirtiéndonos hasta la muerte»), sostiene que Las Vegas se ha convertido en el símbolo de esta obsesión porque «es una ciudad dedicada por entero a la idea del espectáculo, y, como tal, proclama el espíritu de una cultura en la que todo acto de comunicación adopta cada vez más la forma de espectáculo». Si Las Vegas, que (digámoslo aunque sea de paso) tiene el juego mcdonalizado, es la ciudad convertida en símbolo del espectáculo, entonces la mcdonalización simboliza el hincapié que el restaurante de comida rápida hace en adoptar los rasgos de un espectáculo.

Éste constituye también un elemento central de las grandes superficies comerciales, que se hallan diseñadas para convertirse en mundos de fantasía. Son escenarios en los que se representa lo que Kowinski denomina «el drama al por menor». Los clientes son actores importantes en este drama, lo mismo que los empleados del centro comercial. Después de todo, para muchos estadounidenses, ir de compras es su forma favorita de entretenimiento. El propio centro o superficie comercial puede contemplarse como un enorme teatro con todos sus accesorios y elementos, todos ellos con el mismo telón de fondo que viene a ser el omnipresente hilo musical para apaciguar al salvaje comprador. Algunos de los decorados pueden mantenerse allí alrededor de un año, mientras que otros (por ejemplo, los adornos de Navidad) sólo se montan en ocasiones y promociones especiales. Luego, tenemos los restaurantes, bares, cines y gimnasios para ampliar la diversión. Durante los fines de semana hay a menudo payasos, globos, magos, bandas y todo lo que se considere necesario para entre-

tener a aquellos que se dedican a ir de tienda en tienda. Ante la amenaza que representaban las diversas compañías y técnicas de venta a domicilio, un experto les dijo: «Tendréis que hacer vuestros establecimientos más divertidos.» Así, en el futuro podemos esperar que los grandes centros comerciales adopten tácticas y apariencias más propias aún de los negocios dedicados al mundo del espectáculo.

El futuro nos ofrecerá la apertura del nuevo gran centro comercial de Norteamérica, en Bloomington, Minnesota. En él se incluirá un enorme parque de atracciones, que contará con un *roller coaster*,²⁰ de gran tamaño, y una galería de tiro. Habrá un acuario y los visitantes podrán pasear por su interior siguiendo unos pasillos transparentes de material acrílico. La compañía Golf Mountain ofrecerá un campo de minigolf de 18 hoyos situado a dos niveles. También encontraremos la mayor estructura de Lego que se haya construido nunca. Habrá una enorme sala dedicada a deportes y un centro de atracciones temático dedicado a la figura de Michael Jackson. Y, por supuesto, habrá numerosas salas de cine. Un crítico dijo de él: «El gran centro comercial de Norteamérica no es un centro comercial, es un circo.»

No es sólo cierto que *Business Week* es una revista racionalizada (como ya hemos visto), diseñada para que sea más eficaz leerla que el *Wall Street Journal*, sino que, además, pretende ser de lectura más agradable que el periódico con el cual está compitiendo. Un anuncio de *Business Week* decía: «Nosotros no solamente os informamos, sino que además os entretenemos.» Dos críticos dijeron a propósito de este anuncio: «Realmente, ¿es sería *Business Week*? ¿Podemos esperar el siguiente “ja, ja, ja, ja”, después de informar de un hundimiento de la bolsa? ¡Qué risa!... Las acciones de su empresa se están hundiendo. ¡Qué divertido!» A menudo, se describen las noticias de la televisión como «infotainment», porque combinan la información con el entretenimiento.

El fantasma de la Ópera y «Molly McButter»

Los ejemplos de falsa camaradería que se advierten en el Roy Rogers y en el Nutri/System (de los que ya hemos hablado con anterioridad) pueden verse como una parte de lo que Daniel Boorstin denomina las seudorrelaciones que dominan cada vez más a la sociedad norteamericana. Otros numerosos aspectos de una sociedad mcdonalizada pueden presentarse como relaciones o situaciones falsas, in-

20. Se trata de una especie de «montaña rusa» de menor tamaño, que ha comenzado a proliferar en los grandes centros comerciales de Estados Unidos. (N. de los t.)

cluyendo aquí los viajes organizados en grupo, los cámpings modernos, las reproducciones de pequeños pueblos de otros países en los parques de atracciones, como el Busch Gardens, las llamadas telefónicas computerizadas, la correspondencia basura, y otros muchos ejemplos.

Si llevamos nuestro análisis un poco más lejos, todo ello puede contemplarse como una parte de lo que Ian Mitroff y Warren Bennis denominan la «industria de lo imaginario». Entienden por ello el hecho de que empresas se dediquen actualmente a producir y comercializar lo imaginario. Más aún, una buena parte de la sociedad mcdonalizada se dedica o participa en la producción de un amplio abanico de artículos imaginarios. Por ejemplo, McDonald's crea la ilusión de que nos estamos divirtiendo, de que conseguimos un montón de patatas fritas y de que estamos haciéndonos con una ganga cuando encargamos nuestros menús. Un ejemplo reciente y notable de esta clase de situaciones ilusorias nos la proporciona el descubrimiento de que los dos «cantantes» del grupo musical Milli Vanilli, en realidad, no habían cantado. Si bien existe un amplio campo de elementos ilusorios para poder elegir entre ellos, tomemos algunos ejemplos del supermercado donde cada vez menos cosas son lo que parecen:

1. La Sizzlean está hecha de buey y de pavo, y el tocino *kosher* no tiene cerdo.
2. El Molly McButter²¹ y el Butter Buds no tienen mantequilla.
3. El sabor del pavo congelado de los menús preparados para comer ante la pantalla del televisor puede ser artificial, puesto que su sabor natural queda eliminado durante el procesado.
4. El olor a limón de los detergentes de lavandería probablemente no proceda de los limones.

Tales irrealidades, lo mismo que diferentes seudorrelaciones o situaciones, han llegado a formar parte integral de nuestra sociedad mcdonalizada.

Atención: la mcdonalización puede ser peligrosa para su salud

La principal razón por la que creemos que la mcdonalización no es productiva y, en definitiva, irracional, reside en el hecho de que tiende a convertirse en un sistema deshumanizado que puede, muy bien, negar la condición humana o incluso destruirla. La racionaliza-

ción progresiva ha amenazado la salud y quizás la vida de las personas de múltiples maneras. Un buen ejemplo lo constituiría el elevado contenido calórico, de grasas, colesterol, sal y azúcar de los alimentos que se sirven en los restaurantes de comida rápida. Tales comidas distan mucho de ser lo que necesitan los norteamericanos, que padecen de obesidad, altos niveles de colesterol, elevada presión sanguínea y, quizás, de diabetes. Los restaurantes de comida rápida ayudan también a crear en los niños hábitos alimentarios que contribuyen al desarrollo de estos y de otros problemas en su vida futura. Podría llegar a afirmarse que, con el atractivo que tienen para los niños, los restaurantes de comida rápida están creando no sólo devotos de por vida de la comida rápida, sino también gente que crecerá siendo adicta a dietas elevadas en sal, azúcares y grasas.

Durante los últimos años han ido aumentando las críticas a la industria de la comida rápida relativas al tema de la salud. Por consiguiente, muchas de las empresas se han visto obligadas a reaccionar. Una de las respuestas ha consistido en la aparición de expositores de ensaladas, o la inclusión de éstas en los menús, aunque su aliño presenta, a menudo, un exceso de sal y de grasas. Numerosos restaurantes de comida rápida han dejado de freír las patatas en grasa de buey y, en su lugar, están utilizando aceites vegetales más bajos en colesterol. Esta clase de restaurantes se han visto obligados a adaptarse al incremento del interés del público por los temas de salud (véase capítulo 9), pero el hecho real es que el típico menú de McDonald's, compuesto por un *Big Mac*, una bolsa grande de patatas fritas y un batido, sobrepasa las mil calorías y está cargado de sal, azúcares y grasa. Obviamente, podría llegar a considerarse una ingestión de calorías deseable para ciudadanos de países menos desarrollados; más aún, puede llegar a tener más calorías de las que una persona en esos países consume por lo común en un día, pero apenas es deseable para la ya bien alimentada, si no sobrealimentada, población de Estados Unidos.

La mcdonalización entraña una amenaza aún más directa contra la salud. Regina Schrambling relaciona diferentes enfermedades, especialmente la salmonella, con la racionalización de la producción alimentaria. Afirma que

la salmonella proliferó en la industria de las aves de corral sólo después de que el buey se convirtiera en un anatema y de que los norteamericanos decidieron que querían un pollo en el puchero cada noche. Pero las aves no son como los coches: no puedes aumentar la velocidad de la cadena de montaje para hacer frente a la demanda. En el camino se ha dejado alguna cosa, y en este caso ha sido la seguridad. Las aves que han

21. *Butter* significa mantequilla. (N. de los t.)

sido cebadas hasta alcanzar el tamaño suficiente, sacrificadas a continuación y, por último, desplumadas a enorme velocidad y en grandes cantidades, no van a ser precisamente los alimentos más limpios del supermercado.

Schrambling también relacionó la salmonella con la producción más racional de huevos, de fruta (como los melones) y de vegetales. Es más, esta misma autora describe un amplio número de enfermedades relacionadas con diferentes sistemas de producción racionalizados.

Un crítico marxista, Tim Luke, ha atacado recientemente la invasión de Rusia por los McDonald's, así como otros aspectos de la sociedad mcdonalizada. Etiquetó estas creaciones como un «Archipiélago McGulag». (El «Archipiélago Gulag» era el nombre con el que se designaba el sistema de campos de concentración en la antigua Unión Soviética.) Luke afirma que la mcdonalización está creando un nuevo sistema para confinar a los ciudadanos rusos; en otras palabras, una nueva clase de «jaula de hierro». Este autor ataca también a los McDonald's por muchas otras razones, tales como el hecho de que son «cuestionables desde el punto de vista nutricional», «generan cada vez más desperdicios» y son «destructivos para el medio ambiente».

Siguiendo con este último punto, la industria de la comida rápida no sólo ha chocado con los especialistas en nutrición, sino también con los expertos en medio ambiente. Produce una enorme cantidad de desperdicios, algunos de los cuales no son biodegradables. Mucha gente ha criticado las acumulaciones de desperdicios generados por la comida rápida que pueden verse a lo largo y a lo ancho del país. Sólo McDonald's necesita cada año de cientos, si no miles, de hectáreas de bosque para proporcionarse el papel que utiliza. Bosques enteros han sido devorados por la industria de la comida rápida, incluso aunque algunos envoltorios de papel han sido sustituidos por poyespán y por otros productos (si bien la tendencia actual es volver a los envoltorios de papel). Críticas aún más duras ha levantado el uso, cada vez más extendido en la industria de la comida rápida, del virtualmente indestructible poyespán. Los restos de este material llenan nuestros campos y forman montañas de desperdicios que permanecen allí durante años, si no para siempre.

Cambios de personal y «abrevaderos y comederos»

Los restaurantes de comida rápida ofrecen a sus empleados unos lugares deshumanizados donde trabajar. Para hacer esas tareas apenas

se requieren conocimientos. Los trabajadores de Burger King decían que «un retrasado mental podía aprender este trabajo; es tan fácil...», y que «cualquier mono adiestrado podría hacer esta tarea». Por tanto, se pide a los empleados que utilicen sólo una mínima proporción del conjunto de sus conocimientos y habilidades. En cierto sentido, esto es irracional para la empresa, puesto que podría obtener mucho más de ellos por el dinero (no obstante, escaso) que se les paga. Éste es uno de los secretos del éxito de la industria japonesa. Los japoneses han desarrollado cierto número de mecanismos, tales como los círculos de calidad, con el fin de obtener de sus empleados aportaciones e ideas.

A otro nivel, la mínima demanda de experiencia en los restaurantes de comida rápida es irracional desde la perspectiva del empleado. Éste no solamente no está utilizando toda su experiencia, sino que además no se le permite pensar ni ser creativo en el trabajo. Todo ello conduce a la aparición de un alto grado de resentimiento, de insatisfacción en el trabajo, de alienación, de absentismo y de gran movilidad en el personal. De hecho, la industria de la comida rápida tiene el grado más elevado de movilidad en el personal —aproximadamente un 300 por ciento al año— de toda la industria de Estados Unidos. Eso significa que el trabajador medio sólo permanece alrededor de unos cuatro meses ocupando su puesto en esa clase de negocios; todo el personal del negocio de la comida rápida cambia tres veces al año.

Aunque la simple y repetitiva naturaleza de los trabajos convierte en relativamente fácil la sustitución de los trabajadores que abandonan el puesto, desde la perspectiva empresarial ese elevado índice de movilidad es, hoy por hoy, indeseable. Sería mejor conservar a los trabajadores durante más tiempo. Hay muchos gastos relacionados con los cambios de personal (por ejemplo, los de contratación y formación), que se incrementan cuando el número de sustituciones es extraordinariamente alto.

El restaurante de comida rápida es también deshumanizador en todo lo que está relacionado con el cliente. En lugar del placer de comer, lo que se ofrece es una comida en una suerte de cinta transportadora o de cadena de montaje. El cliente se ve reducido a una suerte de autómatas pasado de rosca diseñado para abalanzarse sobre la comida. Es escasa la gratificación que se deriva de la experiencia de comer o de la comida misma. Lo mejor que se suele comentar es que es eficiente y que es muy rápida.

Algunos clientes se pueden sentir incluso incómodos, como si estuvieran siendo alimentados igual que el ganado, de una forma altamente racionalizada. Esta situación se representó hace algunos años

en televisión, en una parodia del *Saturday Night Live* titulada «Abrevaderos y comederos», sátira de una pequeña cadena de restaurantes de comida rápida denominada Burger and Brew (Hamburguesas y Bebidas). En la parodia, un grupo de jóvenes ejecutivos se enteran de la apertura de un nuevo restaurante de comida rápida, denominado «Abrevaderos y comederos», y deciden ir a almorzar allí para conocerlo. En la siguiente escena se les ve cómo entran en el restaurante y cómo les colocan un babero colgado al cuello. Después, descubren un largo comedero parecido a los que tienen los cerdos. Ese comedero está lleno de chiles y periódicamente una camarera va arrojando el suministro necesario, que saca de un cubo con una pala. Los clientes se arrodillan, meten sus cabezas en el comedero y comienzan a atiborrarse de chiles mientras recorren todo lo largo de aquel artilugio, y al tiempo que toman decisiones relativas a sus negocios. Bastante a menudo, levantan la cabeza para coger aire y chupar un poco de cerveza del «abrevadero» comunitario. Después de haber acabado su «almuerzo» pagan sus cuentas «a tanto por cabeza». Como están manchados de chile, hay que regarlos con una manguera antes de salir del restaurante. Finalmente, se ve cómo los jóvenes ejecutivos abandonan el comedor en manada, mientras el restaurante cierra durante media hora para poderlo limpiar con una manguera. El *Saturday Night Live* apuntaba, y ridiculizaba, el hecho de que los restaurantes de comida rápida tienden a tratar a sus clientes como si fueran animales de la peor especie.

«Piérdete», *La rueda de la fortuna* y submarinos simulados

Otro de los aspectos deshumanizadores de los restaurantes de comida rápida es el mínimo contacto existente entre los seres humanos. Observemos la cuestión tal y como los clientes y los empleados la ven. La propia naturaleza de estos restaurantes convierten en muy fugaces las relaciones entre ambos. Como el contrato medio de un empleado es sólo de algunos meses y como incluso en ese tiempo nada más trabaja a tiempo parcial, el cliente, hasta el más asiduo, rara vez es capaz de desarrollar una relación personal con el empleado. Pasó ya aquel tiempo en que se podía llegar a conocer muy bien a una camarera o al cocinero en un local de comida casera. Ya se acabaron aquellos días en los que un empleado sabía muy bien quién era aquel cliente y qué era lo que, casi con total seguridad, pediría para comer.

No sólo son fugaces las relaciones con los empleados de McDonald's (debido a que el trabajador permanece en su puesto sólo un breve período de tiempo), sino que cualquier contacto entre trabaja-

dor y cliente es siempre de corta duración. Cuesta muy poco tiempo llegar al mostrador, pedir la comida, recogerla y pagarla. Es muy probable que tanto clientes como empleados tengan prisa, aquéllos para comer y éstos para atender el siguiente pedido. En un contexto así, no hay tiempo para que clientes y empleados se relacionen. Esto es todavía más claro en establecimientos como los *drive-through*, en los que se recoge el menú desde el propio coche a través de la ventanilla, y donde, gracias a la rapidez del servicio y a las barreras físicas, el camarero no es otra cosa que una imagen borrosa y distante.

Las relaciones impersonales y anónimas entre cliente y empleado se ven reforzadas por el hecho de que estos últimos han sido preparados para relacionarse con los clientes de una manera ya prescrita y limitada. Por ello, es posible que a los clientes les dé la impresión de que tratan, más que con seres humanos, con autómatas programados para utilizar sólo algunas frases. Por su parte, se supone (y, en ocasiones, es cierto) que los clientes tienen prisa; por ello, tienen muy poco que explicar a un empleado de McDonald's. Además, podría defenderse que una de las razones del éxito de los restaurantes de comida rápida reside en que se hallan en sintonía con esta sociedad nuestra tan impersonal y que circula a un ritmo vertiginoso (véase el capítulo 8). En el mundo moderno, la gente prefiere dedicarse a sus asuntos sin innecesarias relaciones personales. Los restaurantes de comida rápida proporcionan precisamente lo que los clientes desean.

No sólo están enormemente limitadas las relaciones entre el empleado y el cliente, sino también otras relaciones potenciales. Debido a que los empleados permanecen en su trabajo sólo algunos meses, no es probable que se desarrollen relaciones personales entre los propios empleados. Una vez más, podemos comparar esta situación con el caso japonés, donde el hecho de que los empleados permanezcan un tiempo mucho más prolongado en sus puestos de trabajo contribuye a reforzar relaciones en su medio laboral. Más aún, es muy probable que los operarios japoneses sigan en contacto con sus compañeros de trabajo después de acabar el horario laboral e, incluso, durante los fines de semana. El carácter temporal de los contratos de los restaurantes de comida rápida elimina en gran medida la posibilidad de tales relaciones personales entre los empleados.

Las relaciones entre los clientes se ven también muy reducidas. Aunque, por su parte, algunos de los anuncios de McDonald's nos lo quieren hacer creer, ya ha pasado la época en que la gente se citaba en los restaurantes o en las cafeterías para tomar café, el desayuno, el almuerzo o la cena, y prolongaban las sobremesas para estrechar sus relaciones sociales. Es claro que los restaurantes de comida rápida no son útiles para realizar esta función social. Aunque sólo sea por eso,

las sillas están diseñadas para que la gente se encuentre incómoda e interesada en irse a cualquier otro lugar. Los establecimientos que permiten recoger la comida sin bajarse del coche a través de la ventanilla (los *drive-through*) constituyen un paso más en la mcdonalización, mediante la eliminación completa de la posibilidad de relacionarse con otros clientes.

Como resumen de los párrafos anteriores, los restaurantes de comida rápida restringen enormemente, o incluso eliminan, la posibilidad de una auténtica relación entre clientes y empleados. En su lugar, y repitiendo un tema que ya hemos tratado anteriormente en este trabajo, lo que nos han dejado son relaciones no humanas o «falsa camaradería». La Norma n.º 17 de los trabajadores del Burger King es la siguiente: «Sonría continuamente.» Los empleados de Roy Rogers que solían desearme «feliz ruta» en el momento de pagarles el menú, realmente no tenían interés alguno por lo que me pudiera llegar a pasar en el futuro, en mi «ruta». (De hecho, pensándolo bien, en realidad, de una manera cortés, estaban diciéndome: «¡piérdete!») Este fenómeno se ha generalizado entre muchos de aquellos trabajadores que nos desean «que tenga un buen día», en el momento en que uno se marcha. Evidentemente, de hecho no tienen ningún interés ni les importa cómo le vaya a uno el día. De nuevo, de una manera cortés y ritualizada nos están diciendo en realidad «que nos perdamos», que nos vayamos a algún otro lugar donde nos puedan servir.

En Nutri/System, a los consejeros se les proporciona una lista de instrucciones que deben cumplir con el fin de que quienes van en busca de una dieta regresen más veces. En primer lugar, se insiste en que se «le dé la bienvenida al cliente, dirigiéndose a él por su nombre y con gran entusiasmo». El conocimiento del nombre del cliente crea una falsa sensación de amistad, lo mismo que sucede con una bienvenida «entusiasta». En segundo lugar, se insiste en que el consejero proporcione una atención personal al cliente. Más adelante, encontramos la recomendación: «Diríjase al cliente de forma amable.» A los consejeros se les proporciona una hoja de instrucciones con un brillante pase final en cuerpo destacado: «Trato personalizado desde el primer momento.» (Las instrucciones sirven, como es lógico, para racionalizar la bienvenida «personal».) Incluidas en ella encontramos toda una serie de respuestas seudopersonalizadas a situaciones problemáticas. Por ejemplo, si un cliente indica que está recibiendo poco apoyo para seguir su dieta, es obligado que el consejero responda de inmediato: «Estoy tan contento de verle... estaba precisamente pensando en usted. ¿Cómo le está yendo el régimen?» ¿Está el consejero *realmente* contento de ver al cliente? ¿Está *realmente* pensando en el

cliente? ¿Le interesa *realmente* cómo le van las cosas al cliente? Las respuestas a tales cuestiones son bastante obvias.

Los restaurantes de comida rápida tienden también a producir efectos negativos en otras relaciones humanas. Tenemos, por ejemplo, el efecto sobre las denominadas «comidas familiares». Los restaurantes de comida rápida no favorecen un largo y placentero almuerzo salpicado por la conversación. Es muy improbable que la familia se entretenga mucho tiempo en una comida en el McDonald's. Más aún, a medida que los niños van creciendo, la naturaleza de los restaurantes de comida rápida provoca la aparición de comidas separadas, desde el momento en que los adolescentes van a una hora con sus amigos, y los progenitores en otro momento distinto. Como es lógico, los *drive-through* únicamente sirven para disminuir la posibilidad de celebrar comidas familiares. Dificilmente podemos pensar que la familia que engulle la comida mientras va en coche disponga de lo que se denomina «calidad de vida» familiar. A continuación, citamos la forma en que un periodista describe lo que sucede en una comida familiar:

¿Bendicen la mesa esas familias que van a cenar en Colonel, sentadas en sillas de plástico, o comoquiera que el restaurante esté decorado, antes de coger una pata de pollo bien hecha y crujiente? ¿Le pregunta el padre al hijo qué hizo ayer al tiempo que recuerda que se ha olvidado del *piccalilli*,²² y corre entre la muchedumbre para acercarse a la barra y pedir un poco? ¿Encuentra la madre una atmósfera favorable para preguntarle a la pequeña Mildred los problemas que ha tenido con la tercera conjugación de los verbos franceses, o no sería mejor, por el contrario, que la familia pudiera reunirse en casa pasándose alimentos congelados precocinados y calentados en el microondas, mientras contemplan *Hollywood Squares*?

Actualmente se habla mucho de la desintegración de la familia, y el restaurante de comida rápida puede convertirse en un elemento crucial de esa desintegración.

De hecho, y como ya se ha apuntado antes, las comidas realizadas en casa actualmente no deben de ser muy diferentes de las que se toman en los restaurantes de comida rápida. Las familias tenían la costumbre de encontrarse para comer allá por la década de 1940, y a tomar el desayuno al mismo tiempo en la década de 1950. Hoy día, la comida en familia también sigue el derrotero de la comida rápida. Incluso cuando toman el almuerzo en casa, es bastante probable que la

22. Plato de la India compuesto de una macedonia de verduras con salsa picante. (N. de los t.)

comida no será como las de antaño. Siguiendo el modelo de la comida rápida, la gente está procediendo como si «repostara», dándole un bocado a esto, picando un poco de aquello, más que como si estuviera dispuesta a sentarse para hacer una comida de verdad. Y aún hay más, como ahora se considera una falta de eficiencia no hacer otra cosa que comer, es probable que las familias se dediquen a mirar la televisión al tiempo que comen, porque se estima como mucho más eficiente la combinación de dos actividades. No obstante, el ruido, por no hablar también de lo que tiene de engaño, que se produce cuando uno cena viendo programas de televisión tales como *La rueda de la fortuna*, es probable que dificulte el que los miembros de una familia puedan relacionarse unos con otros.

Una tecnología clave para explicar la destrucción de las comidas familiares es el microondas y por los numerosos alimentos a él destinados, y que ha contribuido a generar. Es sorprendente saber que más del 70 por ciento de los hogares de Norteamérica disponen de un horno microondas. Una reciente encuesta del *Wall Street Journal* indicaba que los estadounidenses consideran que su objeto favorito en la casa es ese aparato. De hecho, en una sociedad mcdonalizada, el microondas se considera un avance respecto de los restaurantes de comida rápida. Un investigador dedicado a temas de consumo afirmó: «Ha conseguido incluso que los restaurantes de comida rápida ya no parezcan rápidos, puesto que en casa no tienes que hacer cola.» Como norma general, los consumidores están pidiendo comidas que no deban estar más de diez minutos en el microondas, mientras que, en el pasado, muy a menudo, la gente se pasaba alrededor de media hora, o incluso una hora, haciendo la comida. Este hincapié en la rapidez ha traído consigo, por supuesto, un sabor más pobre y una calidad más baja, pero a la gente parece que no le importe esta pérdida: «No somos tan críticos con la comida como solíamos ser.»

La rapidez del microondas, al igual que la gran variedad de alimentos que están preparados para esa clase de horno, permiten que los miembros de una familia puedan comer a diferentes horas y lugares. Para que incluso los niños vayan adquiriendo cierta independencia, las empresas alimentarias están lanzando al mercado productos como Kid's Kitchen, Kid Cuisine («la cocina del niño») y My Own Meals («mis propias comidas»). No es necesario ya que los niños esperen a sus padres; ellos se pueden «preparar» sus propias comidas. En consecuencia, «aquellas cualidades que poseía la comida en familia, el hecho de que proporcionaba un sentimiento de seguridad y bienestar, quizás se hayan perdido para siempre, desde el momento en que la comida se «zapea» o se «bombardea», en lugar de cocinarse.

Los avances en la cocina del microondas continúan. Algunos pla-

tos vienen provistos de unas bandas de plástico que se tornan azules cuando la comida está en su punto. Se nos ha prometido la próxima inclusión de bandas que comuniquen información culinaria al propio horno microondas. «Con el arte de cocinar reducido a la acción de apretar un botón, la cocina puede transformarse en una especie de estación de servicio. Los miembros de la familia irán llegando, apretarán algunos botones, repostarán y marcharán. Para limpiar, todo lo que necesitamos hacer es tirar los platos de plástico.» Evidentemente, lo que se ha perdido es la comida familiar, y tenemos que decidir si podremos permitirnos esa pérdida:

La comida en común es nuestro principal ritual para alentar a la familia a mantenerse unida cada día. Si en nuestro caso esto se ha perdido, tendremos que inventar nuevas maneras de ser una familia. Vale la pena considerar si es bueno que dejemos a un lado la alegría compartida que nos proporcionan los alimentos.

Si buscamos otra de las claves de la mcdonalización, la deshumanización es el tema central de la crítica que Garfield hace al Walt Disney World. Permítasenos citar por extenso la descripción que este autor hace del deshumanizado Disney World:

Creía que tendría garantizada verdadera diversión y auténtica imaginación, y me encontré únicamente ante una fantasía de efectos especiales, de material plástico, de especialistas en simulación, lo que es lo mismo que decir: sin nada de fantasía.

Desde la red de pasillos marcados que canalizan a la gente hacia corrales, las atracciones, hasta el programado frío comportamiento de los empleados en Stepford Wives, desde el entorno escrupulosamente limpio de basuras, pasando por el sentido de orden totalitario al estilo socialista de Corea del Norte, hasta llegar a la naturaleza totalmente pasiva de las mismas atracciones, Disney se convierte en la auténtica antítesis de la fantasía, en un notable tecnoespectáculo...

Lejos de liberar la imaginación, Disney alcanza sobre todo éxito en limitarla. Como los «coches» transportadores y los «barcos» que te conducen a lo largo de vías de acero a través de la «Nieve Blanca» y del «Mundo del Movimiento» y las atracciones de «Velocidad», Disney es un mecanismo ingenioso y preciso, controlado por computadora, que atrae a unos treinta millones de visitantes a la misma experiencia de atracciones calculadas, invariables y meticulosamente programadas. Entretiene a sus clientes sin que éstos participen. Atrae a todo el mundo sin que sea estimulante para nadie...

Imaginemos, por ejemplo, una inmersión simulada en un submarino simulado para realizar un viaje simulado en medio de corales simulados y de animales marinos también simulados, sabiendo muy bien

que tenemos dos magníficos acuarios a menos de setenta minutos en coche desde nuestra casa...

Así, en lugar de ser una experiencia humana creativa e imaginativa, Disney World se convierte en una experiencia nada creativa, sin pizca de imaginación y, en definitiva, inhumana.

Croissants «rápidos» y el veloz paso del otoño

Otro de los efectos deshumanizadores de los restaurantes de comida rápida reside en que han contribuido a la homogeneización de todo el país y, progresivamente, de todo el mundo. La diversidad, que es muy estimada por gran número de personas, está siendo reducida o eliminada debido a la proliferación de esa clase de restaurantes. Esta reducción de la diversidad se manifiesta en la extensión del modelo de la comida rápida a todo tipo de comidas nacionales. De una u otra forma, todos los establecimientos han sido diseñados siguiendo el modelo McDonald's, y la comida se ha racionalizado y ha hecho tantas concesiones que puede ser aceptada, virtualmente, por el gusto de cualquier paladar. No se puede encontrar una comida auténticamente diferente en cualquiera de esas cadenas de comida rápida foránea.

La expansión de estos establecimientos a lo largo y a lo ancho del paisaje norteamericano significa que se pueden hallar muy escasas diferencias entre las regiones y las ciudades de todo el país. Los turistas encuentran más familiaridad, una mayor previsión y menor diversidad cuando viajan por toda la nación, y esto es cada vez más cierto a escala global. Lugares aparentemente exóticos se pueden inundar de cadenas norteamericanas de comida rápida al igual que de variedades nacionales. Los nuevos establecimientos de McDonald's y Kentucky Fried Chicken en Pekín (los mayores del mundo) constituyen dos buenos ejemplos de lo que decimos. Además, muchas naciones están aplicando el modelo McDonald's en su cocina. En París, puede sorprenderle el número de restaurantes norteamericanos de comida rápida que se encuentran allí, pero mucho más chocante es el increíble incremento de establecimientos franceses tales como la *croissanterie*. Podíamos haber llegado a creer que los franceses consideraban el *croissant* como un objeto sagrado y les parecía una aberración racionalizar su elaboración y venta, pero esto es simplemente lo que ha sucedido. Al tiempo que el sistema de comida rápida ha hecho disminuir la calidad del *croissant*, el aumento del número de establecimientos dedicados a la venta de este tipo de comida por todo

París indica que muchos parisienses están dispuestos a seguir a los norteamericanos y a sacrificar la calidad por la eficacia y la velocidad. (Y, llegados a este punto, podríamos hacernos la siguiente pregunta: si el *croissant*, en París, se puede transformar en un éxito de la comida rápida, ¿qué artículo alimenticio se salva?) En cualquier caso, el incremento de la comida rápida por la mayor parte del mundo significa que hay mucha menor diversidad entre los diferentes lugares. Se está limitando el humano deseo de buscar nuevas y variadas experiencias, si es que no están siendo destruidas, de manera progresiva, por el aumento del número de restaurantes de comida rápida nacionales e internacionales. El anhelo de diversidad se está sustituyendo por el deseo de uniformidad y de búsqueda de lo previsible.

Al igual que los restaurantes de comida rápida están acabando con las diferencias entre los menús, los catálogos de venta por correo eliminan las diferencias estacionales. Ellen Goodman criticó recientemente este particular aspecto de la racionalización: «La creación de un mercado nacional de venta por correo ha hecho que aparezcan folletos sin el menor respeto por la temporada o la región. Ahora, artificialmente, recibimos las vacaciones en casa seleccionadas, ya maduras gracias al correo en casa.» Lo que trastornó a Goodman fue recibir el catálogo de Navidad justo al comienzo del otoño, y esto le llevó a decir: «Me niego a que pase tan rápidamente el otoño.» (Además, aquellos que se dedican a comprar artículos mediante catálogo se encuentran con que sus encargos llegan a menudo tarde o incluso, a veces, nunca. El presidente de la Cámara de Comercio Metropolitana de Nueva York decía: «El principal problema de las ventas por correo es su entrega y la demora en las propias entregas.»)

Desengaño, falta de profesionalidad y asistencia médica en cadena

Como ya hemos ido mostrando a lo largo de toda esta obra, la medicina está aumentando progresivamente su nivel de racionalización; es decir, está siendo dominada por estructuras que se caracterizan por la eficacia, la previsión, el cálculo y el control mediante la sustitución del hombre por la tecnología o la limitación de su concurso. No obstante, estos sistemas racionalizados llevan consigo una serie de consecuencias contrarias a la racionalización (o irracionales). No tenemos como objetivo alabar románticamente el pasado de la medicina. Aunque nos centraremos en las irracionalidades de la medicina contemporánea sometida al proceso de mcdonalización, ello no quiere decir que la medicina anterior a la racionalización constituya una

suerte de ideal al que deberíamos volver. Por una parte, es difícil, si no imposible, invertir el proceso de racionalización. Por otro lado, la práctica médica presentaba numerosos problemas. Vaya por delante una advertencia más: aunque aquí estemos centrándonos en las irracionalidades, es evidente que los sistemas médicos racionalizados provocan también consecuencias razonables. Por ejemplo, las novedades en la tecnología pueden llevar consigo mejoras en la práctica médica y en las técnicas para salvar vidas. El control que ejercen aquellas empresas que cotizan la tercera parte de los costes y el gobierno puede comportar una investigación más eficaz sobre los crecientes gastos médicos y contribuir al ofrecimiento de un mejor servicio a todos aquellos que necesitan atención médica.

Desde el punto de vista del facultativo, el proceso de racionalización comporta toda una serie de irracionalidades. En el primer lugar de la lista, o casi, se encuentra el intento de eliminar el control ejercido por los médicos y ponerlo en manos de estructuras racionalizadas. El médico que disponía de una consulta privada gozaba, en el pasado, de un elevado grado de control sobre su trabajo, y sus limitaciones procedían, sobre todo, del control ejercido por sus propios compañeros de profesión y por las necesidades y demandas de los pacientes. En la medicina racionalizada se incrementa el control externo, que se desplaza hacia empresas e instituciones. No es sólo más probable que los médicos sean controlados por tales empresas e instituciones, sino también por directivos y burócratas alejados de la profesión médica. La capacidad de los facultativos para controlar su propio trabajo está disminuyendo de una manera impresionante. El control externo podría llegar a convertirse muy pronto en un problema para los médicos, que se manifestaría posiblemente en el incremento de los niveles de insatisfacción en el trabajo y de alienación (y, quizás también, en una vuelta a la sindicación).

A menudo, la racionalización trae consigo el desengaño, la eliminación en el trabajo de los facultativos de todo aquello que tenía de misterio o de estímulo. En lugar de que la decisión en un caso dado descansa en un juicio médico personal, las decisiones de los facultativos vienen tuteladas cada vez más por normas, regulaciones, decisiones de sus superiores o por imperativos tecnológicos. Es factible que también todo ello incremente la insatisfacción en el trabajo y la alienación entre los propios médicos.

Asimismo, es posible que el proceso de racionalización traiga consigo cierto grado de desprofesionalización (por ejemplo, pérdida de autonomía) de los médicos, y, desde su punto de vista, tal pérdida es altamente irracional. El pensamiento más moderno sobre las profesiones considera el poder como factor clave. Las profesiones son ocu-

paciones que tienen el poder de ganar y conservar un *status* profesional. Como ya hemos visto, empresas e instituciones racionalizadas ejercen más y más control (poder) sobre la profesión médica. Cada vez es mayor el número de decisiones que conforman, e incluso toman, éstas. El resultado no es otro que una erosión del poder de los facultativos, y este declive de poder conduce, por definición, a una disminución en su *status* profesional.

Desde el punto de vista del paciente, la racionalización de la medicina provoca cierto número de irracionalidades. El camino hacia la eficiencia puede llevar a que los pacientes se sientan como si se encontraran en una cadena de montaje médica. Es probable que el esfuerzo por incrementar la capacidad de previsión conduzca a los pacientes a perder el sentimiento de mantener una relación personal con el médico y con otros profesionales de la salud. Las normas llevan a los facultativos a tratar a todos los pacientes esencialmente de la misma manera, reduciendo, por tanto, el elemento personal en la práctica médica. Todo esto es también válido para los servicios de enfermería de los hospitales, donde, en lugar de ser atendido regularmente por la misma enfermera, un paciente puede tratar con diferentes enfermeras de un día para otro. Evidentemente, la consecuencia de esa situación conduce a que tales enfermeras nunca llegan a conocer a sus pacientes.

Como resultado del acento en los aspectos susceptibles de cálculo, puede ocurrir que el paciente se sienta más un número del sistema que una persona. La reducción del tiempo de atención y el incremento de los beneficios puede llevar a un descenso en la calidad de la atención médica. De la misma manera que los facultativos, los pacientes pueden verse controlados cada vez más por empresas e instituciones, que es probable que les parezcan distantes y frías. Por último, es probable que los pacientes hayan de tratar con tecnologías y técnicos impersonales. De hecho, cada vez pueden adquirirse en las tiendas especializadas más y más elementos tecnológicos (por ejemplo, máquinas para medir la presión sanguínea, y para realizar pruebas del embarazo), y el paciente puede hacerse las pruebas a sí mismo, cortando por tanto todo contacto humano tanto con el médico como con los técnicos. Uno de los resultados evidentes de estos y otros numerosos aspectos de la racionalización de la medicina reside en el aumento de deshumanización y despersonalización de la práctica médica.

La irracionalidad definitiva de la racionalización de la medicina provocaría consecuencias no previstas, como el posible deterioro de la calidad de la práctica médica y de la salud de los pacientes. Puede suceder que el incremento de los sistemas médicos racionalizados,

preocupados fundamentalmente en rebajar los costes y en aumentar los beneficios, acaben por reducir la calidad de la atención médica. Presumiblemente esto sucederá sobre todo en el caso de los miembros más desprotegidos de la sociedad. Podría llegar a darse la paradoja de que, al menos en algunos casos, las enfermedades se agraven y que quizás incluso lleguen a fallecer a consecuencia de la racionalización de la medicina. En último extremo, podría llegar a suceder que disminuyera la salud general como resultado de ese proceso de racionalización de la medicina. Todas estas son posibilidades que solamente podrán evaluarse a medida que el sistema de atención sanitaria continúe su proceso de racionalización. No obstante, podemos estar seguros de que este sistema de salud *continuará* racionalizándose. Dada esta premisa, los profesionales de la salud y sus pacientes necesitan aprender a controlar las empresas y las instituciones racionales para conseguir que sus consecuencias irracionales no sean de carácter tan negativo.

Universidades como fábricas, burocracias y aviones que casi vuelan solos

La universidad moderna puede llegar a convertirse, por numerosas vías, en un lugar altamente irracional. Muchos estudiantes (y miembros del claustro) se desaniman por la atmósfera parecida a la de una fábrica que se respira en tales universidades. Se deben sentir como autómatas que serán procesados por la burocracia y el ordenador, o incluso como ganado que pasa por una planta de procesado de carne. En otras palabras, en tales establecimientos la educación puede llegar a ser una experiencia deshumanizante. Masas de estudiantes, grandes e impersonales dormitorios y abarrotadas clases, hacen que sea difícil llegar a conocer a otros compañeros de estudio. Las clases abarrotadas, limitadas estrictamente por el reloj, hacen casi imposible conocer a los profesores de verdad. Como mucho, se puede llegar a conocer a un profesor o ayudante que tenga a su cargo un seminario. Puede que las notas las decidan una serie de ordenadores que corrigen cuestionarios y pueden anunciarse de manera impersonal, a menudo mediante el número del carnet de identidad y no por el nombre del alumno. En resumen, los estudiantes quizás se sientan poco más que objetos sobre los que se derrama saber a medida que van pasando por la cadena de montaje educativa que proporciona información y otorga títulos.

Es evidente que los avances tecnológicos están desembocando, en el campo de la educación, en irracionalidades incluso todavía más

grandes. En la práctica, el contacto mínimo entre el profesor y el estudiante se está limitando aún más por avances tales como la televisión educativa, la televisión de circuito cerrado, la enseñanza computerizada y las máquinas que enseñan. Pronto podremos ser testigos de la fase última en el proceso de deshumanización de la educación: la eliminación del profesor humano y de la interacción humana entre profesor y alumno.

Son bien conocidas las irracionalidades derivadas de las burocracias, sea ésta de la clase que sea. Tales organizaciones a menudo se critican porque son entornos deshumanizadores en los que se trabaja. La gente que trabaja en burocracias a menudo debe tratar con, o responder a, burócratas anónimos, sin rostro, repartidos por todo el escalafón de la organización. Esto es un problema incluso mayor para el cliente, que tiene dificultades buscando, él solo, a los burócratas con los que debe tratar y de quienes espera conseguir algún servicio. Esta situación se ha visto complicada debido al uso del teléfono y de cierto número de recientes novedades en la tecnología telefónica. En las grandes burocracias, a las llamadas telefónicas suelen responder voces grabadas que nos dicen lo importante que es para ellas nuestra llamada (otra forma de falsa camaradería en la que no picamos), y que se repiten una y otra vez (interrumpiendo, a menudo, las agradables melodías del hilo musical) para decirnos que no colguemos. Luego, existen los sistemas totalmente computerizados en los que debemos marcar una serie de números que nos dicta una voz computerizada. Cuando finalmente damos con el departamento que buscamos, todavía debemos escuchar otro mensaje computerizado. El trato con tales voces computerizadas es obviamente incluso más deshumanizador (no hay ningún ser humano en el otro extremo de la línea telefónica) que si tuviéramos que vérnoslas con burócratas anónimos.

Las burocracias, a pesar de que han sido creadas para que operen con eficacia, a menudo son notoriamente ineficientes. Intentar conseguir algo no previsto por la burocracia, en especial si se trata de algo que se sale de lo común, puede convertirse en un proceso interminable que requiera innumerables contactos con burócratas del más alto rango. Incluso el hecho de tratar con una burocracia asuntos aparentemente normales puede sumergir a los clientes en un mar de papeleo del que crean que no serán capaces de salir nunca.

Los aviones modernos y computerizados, tales como el Boeing 757 y el 767, representan ejemplos muy interesantes de la sustitución del control humano por otro no humano. En lugar de volar siguiendo la capacidad y el instinto del piloto, o utilizando pilotos automáticos anticuados para realizar las maniobras más sencillas, los pilotos modernos pueden «apretar unos cuantos botones y tumbarse a la bartola

mientras el avión vuela hacia su destino y toma tierra en una pista predeterminada». Un piloto comentaba: «Estamos eliminando el control humano en cada vez más funciones y las estamos pasando a máquinas.»

Los nuevos aviones automatizados son mucho más seguros y fiables que los modelos más antiguos y menos avanzados tecnológicamente. No obstante, existe el miedo de que los pilotos, al depender de estas tecnologías, puedan llegar a perder la capacidad de encontrar soluciones a situaciones de emergencia. Un gerente de una compañía de aviación decía: «Si contamos con operadores humanos subordinados a la tecnología, entonces es seguro que perderemos aquella creatividad. No tengo ordenadores que puedan hacer eso [ser creativos]; sencillamente, no.» Por tanto, en una situación de emergencia, estos aviones suponen una grave amenaza por su grado de deshumanización, y pueden llegar a ocasionar la muerte de un gran número de pasajeros porque los pilotos humanos pueden perder la capacidad de actuar en circunstancias imprevistas.

«A veces me sentía como un robot»

Está fuera de duda que la cadena de montaje de la industria automovilística constituye el ejemplo clásico de un sistema racionalizado que ha producido una evidente e inacabable cadena de irracionalidades. Por ejemplo, la producción en masa de automóviles ha llevado a que necesitemos gasolina de manera imperiosa que, a su vez, nos ha convertido en dependientes de los países exportadores de petróleo y nos ha abocado a estar dispuestos a ir a la guerra con el fin de proteger nuestros suministros petrolíferos y de mantener bajos los precios de ese producto. Si tomamos otro ejemplo de irracionalidad, la cadena de montaje introducida en el sector del automóvil ha alcanzado un éxito extraordinario al poner en el mercado millones de coches al año. Pero todos estos coches, fabricados año tras año, han hecho estragos en el medio ambiente, que se ha ido contaminando debido a sus emisiones. El paisaje se ha transformado y se ha ido desfigurando a causa del creciente número de kilómetros de autopistas y carreteras construidos. Luego, tenemos también los millares de personas que se matan y el número mucho mayor que tienen lesiones cada año debido a los accidentes de tráfico.

Otro ejemplo de la irracionalidad de la racionalización de la cadena de montaje del automóvil se refiere al cálculo. El hincapié en los elementos cuantificables puede conducir a ejecutar acciones no razonables. Tomemos el famoso caso del Ford *Pinto*. A causa de la com-

petencia de los coches extranjeros de pequeña cilindrada, Ford decidió la producción del *Pinto*, a pesar de que las pruebas realizadas con anterioridad a su fabricación indicaban que su sistema de compresión podía provocar peligrosas explosiones en el caso de verse sometido a una colisión por la parte trasera. Como ya se había montado la carísima maquinaria de la cadena de montaje para el nuevo modelo, Ford decidió seguir adelante con su producción sin realizar cambio alguno. La decisión de Ford se basaba en una comparación cuantitativa entre los costes que, para la empresa, podían suponer las vidas que se perderían como resultado del defectuoso sistema de compresión, y los costes de reparación de todos esos automóviles. Estimaban que tales defectos ocasionarían unos ciento ochenta muertos y, más o menos, otros tantos heridos. Establecida una valoración o, mejor dicho, un coste de unos doscientos mil dólares por persona, Ford decidió que los gastos totales que les ocasionarían esos muertos y heridos serían menores a los once dólares por coche que supondría reparar su defecto. Aunque pueda tener cierto sentido desde el punto de vista de los beneficios, no deja de ser una decisión irracional el que se sacrifiquen vidas humanas y el que haya personas lisiadas en aras de la consecución de menores costes y mayores beneficios. Ésta no es más que una de las más irracionales decisiones que se tomaban a diario en la industria del automóvil, al igual que en muchos otros elementos de una sociedad sometida a la mcdonalización.

Aunque provocar la muerte de personas en aras de la racionalidad es la situación más extrema que podamos imaginar, el problema de la cadena de montaje del automóvil más conocido es la manera como deshumaniza a quienes trabajan en ella. Ya hemos visto que Henry Ford se dio cuenta de que, aunque él mismo no sería nunca capaz de hacer aquella clase de trabajo repetitivo exigido por la cadena de montaje, muchas personas, con sus capacidades mentales y aspiraciones limitadas, podían muy bien adaptarse a ella. El mismo Ford decía: «No he podido descubrir que la tarea repetitiva cause ningún trastorno a un hombre... La investigación más completa no ha sido capaz de aportar un único caso de un hombre cuya mente haya sido alterada o embotada por el trabajo.» No obstante, ahora sabemos que el carácter deshumanizador del trabajo de la cadena de montaje tiene profundos efectos negativos en quienes trabajan en ella. La racionalización de la cadena se consigue a costa de la racionalidad de aquellos que están sujetos a ella.

La evidencia de la capacidad destructiva de la cadena de montaje se manifiesta en las elevadas tasas de absentismo, de retrasos y de movilidad laboral. Y la opinión general es que el trabajo de la producción en cadena es enormemente alienante. Presentamos a continua-

ción la forma en que un obrero describe la naturaleza repetitiva de su trabajo:

Estoy de pie toda la noche en un lugar que tiene poco más de medio metro cuadrado. El único momento en que una persona deja de trabajar es cuando la cadena se detiene. Hacemos unas treinta y dos operaciones con cada coche, por unidad, cuarenta y ocho unidades por hora, y ocho horas al día. Treinta y dos veces cuarenta y ocho veces ocho. Imagínate, ése es el número de veces que aprieto este botón.

Otro obrero ofrece una visión parecida: «¿Qué se puede decir? Llega un coche, sueldo la pieza; llega un coche, sueldo la pieza; llega un coche, sueldo la pieza. Ciento una veces por hora.» Algunos otros llegan a hacer algo más que describir el trabajo; son bastante sarcásticos: «Haces muchas cosas diferentes en el taller de pintura... Coges la pistola del color que sea, la abres y rocías a chorro el automóvil. Coges, abres, rocías a chorro; coges, abres, rocías a chorro, bostezas; coges, abres, rocías a chorro, te rascas la nariz...» Otro obrero de la cadena de montaje reconoce que se ha vuelto un robot en el trabajo: «A veces me sentía igual que un robot. Aprietas un botón y sigues haciendo lo mismo. Te conviertes en un individuo mecánico.»

Las observaciones de estos obreros vienen refrendadas por numerosos estudios científicos que muestran el elevado nivel de alienación que se da entre los trabajadores de las cadenas de montaje. Se puede seguir el rastro de tal alienación hasta alcanzar la racionalización de la cadena y hasta el hecho de que produce la consecuencia, irracional, de deshumanizar el trabajo de quienes operan en ella. Tal situación no solamente crea un serio problema a quienes realizan un trabajo de producción en cadena en la industria del automóvil, sino también a todas aquellas personas ocupadas en el amplio abanico de cometidos ideados, al menos en parte, por la aplicación de los principios de la producción en cadena. En esta sociedad nuestra, que se mcdonaliza a marchas forzadas, esto tiene implicaciones para la mayoría de nosotros y para un gran número de ocupaciones.

Conclusión: el futuro ya está aquí

Quizás, la última irracionalidad de la mcdonalización consista en la posibilidad de que las personas queden a merced del sistema, y que éste llegue a controlarnos. Muchos aspectos de nuestra vida ya se controlan por estos sistemas racionales. No obstante, al menos aparentemente, estos sistemas todavía están controlados por las personas.

Pero pueden llegar a funcionar al margen de la gente que en ellos ocupa los cargos rectores. Se trata, obviamente, de uno de los sentidos en los que podemos hablar de «jaula de hierro de la racionalización», la cual puede convertirse en un sistema que nos controle a todos.

Existe asimismo el riesgo de comportamientos autoritarios y totalitarios derivados del proceso de mcdonalización: estos sistemas racionalizados interconectados pueden caer en manos de un reducido número de dirigentes que, por medio de su utilización, pueden ejercer un enorme control sobre toda la sociedad. Por tanto, podemos encontrarnos cada vez más controlados por los propios sistemas racionalizados o por un reducido número de personas que controlen tales sistemas.

Esta clase de miedo ha servido de inspiración a numerosos escritores de ciencia ficción y se manifiesta en clásicos como *1984*, *Un mundo feliz* y *Fahrenheit 451*. Estas novelas describen un mundo futuro temido y temible, pero la mcdonalización se encuentra ya, actualmente, entre nosotros, hace tiempo que hizo su aparición y ha extendido sus tentáculos por toda la sociedad.

Por tanto, el principal argumento de este libro es que, contrariamente a la propaganda de McDonald's y a la cada vez más extendida fe en ella, los restaurantes de comida rápida y sus clones *no* son sistemas razonables, y ni siquiera racionalizados. Perjudican seriamente la salud de sus clientes y usuarios así como el entorno; son deshumanizadores y, además, irracionales; y, a menudo, provocan el efecto contrario del que supuestamente deben crear, por ejemplo, generando ineficacias, en lugar de aumentar la eficiencia. No se pretende con todo lo anterior negar las ventajas de la mcdonalización, sino más bien señalar el hecho de que están tratando de limitar, o quizás encubrir los problemas derivados de este fenómeno. Tales problemas, tales irracionalidades, deben ser conocidos por quienes apenas si tengan protección frente al inexorable conjunto de supraestructuras creadas por los sistemas mcdonalizados para dirigir sus vidas.

CAPÍTULO 8

LA JAULA DE HIERRO DE LA MCDONALIZACIÓN

Es evidente que la mcdonalización persistirá en un futuro previsible. No obstante, las graves irracionalidades que se derivan de este fenómeno plantean serios interrogantes sobre lo deseable de tal porvenir. Debido precisamente a estos sombríos interrogantes podríamos decir que nos encaramos al futuro, parafraseando a Max Weber, de la «jaula de hierro de la mcdonalización».

Las fuerzas que provocan la mcdonalización

A la luz de tales irracionalidades, ¿por qué vamos a aceptar ese futuro? ¿Por qué no damos marcha atrás y volvemos al momento previo a la mcdonalización de las instituciones? Para dar respuesta a estas preguntas es necesario presentar los factores que han llevado al proceso de mcdonalización. Tres de esos factores son evidentes por sí mismos: en primer lugar, la mcdonalización se ha visto impelida por intereses materiales, en especial por la búsqueda de metas y ambiciones económicas; en segundo lugar, es hija de nuestro entorno sociocultural y ha nacido a causa de que el fenómeno se ha considerado como un fin valioso en sí mismo; y, finalmente, la mcdonalización avanza a pasos agigantados porque ha sintonizado con varios cambios que han tenido lugar en el seno de nuestra sociedad. Hagamos un breve repaso a cada uno de estos tres factores.

BENEFICIOS MÁS ELEVADOS Y COSTES MENORES

Volviendo a las ideas de Max Weber, este autor seguramente defendería que, en definitiva, son los intereses materiales o, más en concreto, los económicos, los que han animado el proceso de racionalización

en las empresas que podemos encontrar en las sociedades capitalistas. Las empresas y organizaciones con ánimo de lucro tienden a la mcdonalización porque ésta conduce a un descenso de los costes y a un incremento de las ganancias. La búsqueda de una mayor eficiencia y el aumento en la utilización de la tecnología y mecanismos de planificación son dos estrategias que se suelen aplicar para incrementar esos beneficios. Al menos, una mayor capacidad de predicción proporciona el marco necesario para que una empresa salga beneficiada y para que esos beneficios que genera crezcan enormemente de año en año. Insistir en el cálculo, en los elementos cuantificables, es una actitud derivada de la decisión de producir y aumentar las ganancias y evaluar la rentabilidad.

Las organizaciones concebidas sin ánimo de lucro utilizan también la mcdonalización por razones puramente materiales, en particular porque conlleva una disminución de los costes, y tal disminución les permite continuar existiendo e, incluso, ampliar quizás su base de operaciones. Una mayor eficiencia y uso de tecnología y mecanismos de planificación conducen a rebajar costes. Y lo mismo sucede si se tienen en cuenta las circunstancias del sector donde opera la organización. El cálculo permite a este tipo de organizaciones determinar si realmente se están rebajando esos costes. Y aunque no estén interesadas en generar beneficios, sí pueden estarlo en obtener más ingresos para cubrir el aumento de los costes. Los mecanismos de la mcdonalización permiten a una organización de esta clase elevar su cuenta de resultados. Por tanto, es evidente que, en las sociedades capitalistas, tanto aquellas empresas cuyo objetivo es generar beneficios como aquellas otras que no, tienden a la mcdonalización por razones económicas.

No deja de ser interesante advertir que los bruscos cambios que tienen lugar de manera cotidiana en Rusia y en Europa oriental pueden explicarse desde el punto de vista de la mcdonalización. Podría muy bien afirmarse que el comunismo constituyó una barrera frente a la racionalización; como resultado, esas sociedades fracasaron en su proceso de mcdonalización. Por ello, las sociedades comunistas tendieron a caracterizarse por la ineficacia, la falta de cálculo, lo imprevisible, y por un cierto atraso (si se exceptúa el sector militar) en las tecnologías avanzadas. A consecuencia, al menos en parte, del fracaso de la racionalización, las sociedades comunistas sufrieron numerosos problemas económicos (y sociales) que les obligaron a abandonar su sistema económico y a acercarse a una economía más parecida a la de mercado, a un sistema que se parece bastante al capitalista. En otras palabras, Rusia y Europa oriental ahora tienden decididamente a alcanzar cotas más elevadas de racionalización. La carrera

hacia la racionalidad se está viendo animada por factores económicos, por el deseo de mejorar la situación económica de aquellas naciones.

LA MCDONALIZACIÓN COMO UN FIN EN SÍ MISMA

Si bien es evidente que los factores económicos continúan estando en la raíz de la mcdonalización, no deberíamos ignorar el hecho de que parece un proceso tan conveniente, que mucha gente y numerosas empresas de todas clases lo han considerado un fin en sí mismo. Esto es, muchos de nosotros, ya como usuarios o como empleados de diferentes organizaciones, hemos empezado a valorar la eficacia, el cálculo, la predicción y el control, y a buscarlos, haya o no en juego beneficios económicos. Por ejemplo, la eficacia es algo que hemos empezado a valorar en el mundo moderno. Buscamos empresas eficaces incluso aunque no nos hagan precios económicamente ajustados. Así, comer en un restaurante de comida rápida, o hacerlo en casa mediante la utilización del microondas, puede ser eficaz, pero es mucho más caro que si nos preparamos la comida nosotros mismos. Como concedemos mucho valor a la eficacia, estamos dispuestos a correr con mayores costes.

A un nivel más macroscópico, aunque pudiera tener un cierto sentido económico el que otro empresario fundara otra empresa mcdonalizada, ¿tendría también sentido económico disponer de tantas empresas de esa clase dedicadas a ofrecer casi idénticos bienes y servicios? Después de todo, si eliminamos su símbolo, las hamburgueserías Wendy's son casi idénticas a las McDonald's. Por tanto, eso quiere decir que la mcdonalización no siempre tiene un valor económico, aunque continúe persiguiéndolo; lo que significa que no podemos explicar la mcdonalización únicamente por razones lucrativas. Se ha llegado a un punto en que es algo que nosotros mismos valoramos por lo que es, por sí misma, y estamos dispuestos a aceptarla incluso aunque carezca de sentido económico. No son difíciles de encontrar las razones que explican el valor que concedemos a la racionalización. Desde su proliferación en los últimos años de la década de 1950, McDonald's (por no mencionar otro de los innumerables agentes de la racionalización) ha invertido enormes sumas de dinero y ha dedicado esfuerzos para convencerlos de su valor e importancia. Además, actualmente se proclama a sí misma como parte de nuestra rica tradición, en lugar de como una amenaza para muchas de esas tradiciones, opinión esta que suscribe bastante gente. Casi todos hemos comido en tales establecimientos cuando éramos jóvenes, hemos salido con los

amigos para tomar una hamburguesa, hemos llevado a nuestros hijos muchas veces mientras iban creciendo o hemos tomado café con nuestros padres. Existe un importante bagaje emocional vinculado a McDonald's, que se ha creado y explotado para crear un gran número de clientes incondicionales. Esta relación con McDonald's es más emocional que racional, a pesar del hecho de que esa empresa ha corregido su actual posición utilizando la racionalización. Por tanto, es posible que la mcdonalización pueda avanzar con rapidez debido a que nos ofrece las ventajas de la planificación y al tipo de relación que la gente mantiene con ella. Este compromiso hace que las personas ignoren y pasen por alto las desventajas de McDonald's, y, a su vez, ello contribuye a construir un mundo abierto a otros avances de la mcdonalización.

LA MCDONALIZACIÓN Y LA SOCIEDAD CAMBIANTE

Una tercera explicación de la tendencia a la mcdonalización es que sintoniza muy bien con otros cambios que suceden en la sociedad norteamericana al igual que en la del resto del mundo. Por ejemplo, existe una cantidad creciente de familias en la que dos progenitores trabajan. En la ya pasada de moda familia nuclear, en la que el marido trabajaba y la esposa permanecía en casa cocinando y atendiendo a la casa y a los niños, era posible elaborar una comida que se degustaba de una manera placentera. Pero en la familia moderna, donde es probable que ambos esposos trabajen, existen escasas posibilidades de que haya alguno con el tiempo necesario para ir al mercado, preparar los ingredientes, cocinar la comida, comerla y dejarlo todo limpio y recogido. Incluso no hay ni tiempo, al menos durante los días laborables, para comer en los restaurantes tradicionales. Por ello, la rapidez y la eficacia de la comida basura encaja bien con la demanda de la familia moderna, con dos profesionales en su seno. También responde al aumento del número de familias con un solo progenitor. Si éste está todo el día en el trabajo, queda poco tiempo para la preparación de la comida (y para hacer muchas otras cosas), con el resultado de que se convierte en tentadora la opción de realizar una comida rápida en un restaurante de esa clase. Muchas otras empresas mcdonalizadas ofrecen ventajas parecidas a aquellas familias que sólo disponen de un único progenitor o a aquellas otras en las que los dos trabajan.

El modelo de la comida rápida alcanzará éxito en aquellas sociedades caracterizadas por los desplazamientos, especialmente mediante el automóvil. De una forma meridiana, los automóviles ocupan un

lugar central cada vez más acusado en Estados Unidos (y en la mayor parte del resto del mundo). Los automóviles son un bien que goza de gran predicamento en todos los sectores de la sociedad, sobre todo entre los adolescentes y los adultos más jóvenes, que son, a su vez, quienes más utilizan los restaurantes de comida rápida. Y el coche es casi imprescindible para trasladarse a casi todos esos restaurantes, excepto para ir a aquellos que se encuentran en el corazón de las grandes ciudades.

De manera más general, los restaurantes de comida rápida son una respuesta a las demandas de esta sociedad a la que le agrada desplazarse para tomar una comida mcdonalizada, o para realizar cualquier otra actividad racionalizada; y es todavía mejor el *drive-through* porque con él ni siquiera es necesario detenerse para comer. También es beneficiosa la mcdonalización para el creciente número de gente que se mueve, con frecuencia, de una parte a otra del país, ya sea en viaje de negocios o por vacaciones. A esta clase de gente parece agradaarle la idea de que, a pesar de encontrarse en un punto geográfico diferente, puede dirigirse al familiar restaurante de comida rápida y tomar las mismas comidas de que disfruta en su localidad.

Otro de los factores que explican el éxito de los restaurantes de comida rápida es el aumento del dinero en circulación y de la mayor libertad para gastarlo. Como ya hemos visto, estos restaurantes no son tan económicos como nos quieren hacer creer. La gente necesita disponer de fondos extra para mantener el «hábito» de la comida rápida. La creciente influencia de los medios de comunicación de masas está también contribuyendo al éxito del restaurante de comida rápida. Los sistemas mcdonalizados confían mucho en el uso de auténticas baterías de anuncios, sobre todo mediante la televisión. Los restaurantes de comida rápida no alcanzarían ese éxito si no fuera por el volumen de tales anuncios y por la influencia ubicua de la televisión y de otros medios de comunicación de masas. De manera parecida, las campañas intensivas de anuncios que utilizan esos sistemas mcdonalizados, como es el caso, por ejemplo, de H&R Block durante la campaña de la declaración de la renta, de Nutri/System y de Pearle Vision Centers, han contribuido a que alcanzaran un sonoro éxito.

No obstante, es obvio que quizás hayan sido las nuevas técnicas las que, probablemente, hayan desempeñado un papel más relevante en el éxito de los sistemas mcdonalizados. A lo largo de este libro hemos hablado de los numerosos avances en la planificación y la tecnología que han contribuido al desarrollo y a la consiguiente expansión de la mcdonalización. En un primer momento, serían mecanismos tales como las burocracias, la organización científica del trabajo, la ca-

dena de montaje y el principal elemento de este sistema de producción, el automóvil, los elementos que contribuyeron al nacimiento de la sociedad de la comida rápida. A lo largo de los años, innumerables novedades tecnológicas han empujado (y se han visto empujadas por) la mcdonalización. Incluidas en esta lista se encontrarían tecnologías tales como el «*fatilyzer*», las máquinas de servir bebidas, los escáneres de los supermercados, las comidas ya preparadas, el horno microondas, la piscicultura, las granjas avícolas, el *Stairmaster*, los aparatos de vídeo, los estadios cubiertos, los relojes que, en el baloncesto, marcan el tiempo de posesión de la pelota en la zona contraria, las caravanas, los cajeros automáticos, los contestadores telefónicos y las mutualidades. En los últimos años, el ordenador ha comenzado a desempeñar un papel central en el desarrollo de la mcdonalización. Entre otras cosas, y como ya hemos visto a lo largo de estas páginas, ahora encontramos ordenadores en los restaurantes de comida rápida, en las llamadas telefónicas, en las cartas, en los robots, en las declaraciones de la renta y los extractos de cuenta inmediatos que presentan los bancos. Podemos esperar en el futuro muchas otras espectaculares tecnologías, y muchas de ellas se derivarán de las necesidades que se generan en una sociedad mcdonalizada o contribuirán a la creación de nuevos sectores mcdonalizados.

Así, son tres las principales razones que nos ayudan a entender la aparentemente imparable extensión de la mcdonalización: la economía, el hecho de que se presenta como valiosa por sí misma y, finalmente, porque sintoniza con un amplio abanico de cambios que están teniendo lugar en la sociedad. Por todo ello, con casi total seguridad nos enfrentamos a un futuro que será escenario de un incremento de la mcdonalización; y el producto final más probable no será otro que una jaula de hierro mcdonalizada.

La mcdonalización y algunas visiones alternativas

La mcdonalización ha sido presentada aquí como un proceso esencial en el mundo *moderno* y, por tanto, este libro constituye un análisis y una crítica de la *modernidad*. No obstante, existen teorías contemporáneas (de manera especial, la postindustrialización, el posfordismo y la posmodernidad) que defienden que ya hemos dejado atrás el mundo moderno y que estamos introduciéndonos en una sociedad radicalmente diferente. Todos estos puntos de vista defienden que el tema de este libro ya no es actual porque trata de un fenómeno «moderno» (la mcdonalización), que está, o estará muy pronto, desapareciendo ante la aparición de una nueva sociedad (postindustrial, pos-

fordista o posmoderna). No obstante, la tesis de este ensayo defiende que la mcdonalización y sus características «modernas» no sólo se mantendrán entre nosotros en un futuro previsible, sino también que extenderán su influencia a un ritmo acelerado por toda la sociedad. Otros pensadores han sido muy rápidos en declarar el fin de la modernidad, al menos en su forma mcdonalizada. Por tanto, este trabajo constituye una crítica a esas visiones alternativas que ya hemos mencionado: la postindustrialización, el posfordismo y la posmodernidad. Demos un rápido repaso a cada una de estas teorías y a cómo la tesis de este libro se opone a ellas.

LA POSTINDUSTRIALIZACIÓN

En primer lugar, y muy brevemente, según algunos teóricos hemos dejado atrás la era industrial para adentrarnos en una época postindustrial. Podemos considerar a Daniel Bell como el más importante defensor de este punto de vista. Uno de los elementos del argumento de Bell consiste en que hemos pasado de la producción de bienes a una sociedad de servicios. Indudablemente, esto es cierto y queda reflejado en numerosos ámbitos mcdonalizados ya que éstos suelen dedicarse a ofrecer servicios. Señala también este autor, correctamente desde mi punto de vista, el auge de las nuevas tecnologías y el aumento del conocimiento y de los mecanismos relativos al tratamiento y circulación de la información. De hecho, todos estos elementos desempeñan un papel central en los sistemas mcdonalizados. También, como observa Bell, es cierto que los profesionales, los científicos y los técnicos han aumentado en número e importancia. Sin embargo, en contraste con la tesis de Bell, los obreros y empleados de bajo nivel y, especialmente, aquellos que se dedican al sector servicios no muestran señal alguna de desaparecer y, de hecho, este último grupo ha ido extendiéndose y es fundamental en una sociedad mcdonalizada. Sin embargo, como ya hemos visto, los cimientos de la mcdonalización son muchas de las ideas y de los sistemas de la sociedad industrial, en especial la burocratización, la cadena de montaje y la organización científica del trabajo. La extensión de la mcdonalización, al menos en parte y en ciertos sectores de la sociedad en la que ella es importante (y son muchos), contradice la idea de que ya hemos ingresado en una sociedad postindustrial. Ciertamente, nuestra sociedad es postindustrial en muchos de sus elementos, pero la extensión de la mcdonalización indica que es probable que diferentes aspectos de la sociedad industrial nos acompañen aún durante mucho tiempo.

EL POSFORDISMO

Una cuestión similar la plantean los sociólogos marxistas, quienes sostienen que ya hemos realizado la transición del fordismo al posfordismo. Es obvio que con el término «fordismo» nos referimos a las ideas, los principios y los sistemas desarrollados por Henry Ford.

El fordismo presenta unas determinadas características. En primer lugar, significa la producción en masa de artículos homogéneos. El ejemplo más clásico lo constituye el original Modelo-T de la casa Ford, cuyos ejemplares eran incluso idénticos hasta en su color negro. En buena medida, los automóviles actuales son también homogéneos. En segundo lugar, el fordismo implica rígidos mecanismos, como es el caso de la cadena de montaje. Aunque se han realizado ciertos experimentos con el fin de cambiar esa forma de producción, en particular los de la empresa sueca Volvo, la producción en cadena se sigue pareciendo mucho hoy día a la de la época de Ford. En tercer lugar, el fordismo implica la adopción de procedimientos laborales rutinarios, es decir, el taylorismo. Así, por tanto, la persona encargada de colocar un tapacubos realiza la misma tarea una y otra vez, y más o menos de la misma manera. En cuarto lugar, el incremento de la productividad se deriva de la producción en gran escala, lo mismo que de la no cualificación, y las jornadas laborales intensivas y rutinarias. La producción en gran escala no significa otra cosa que el hecho de que fábricas más grandes, al producir un mayor número de artículos, pueden manufacturar cada producto mucho más barato que los talleres pequeños. La no cualificación significa que la productividad se incrementa si se dispone de un número de trabajadores que realicen una tarea que exija una escasa o una nula cualificación (por ejemplo, el colocar los tapacubos de un coche), más que emplear, como en el pasado, muy pocos obreros con una elevada cualificación. Intensificación significa aquí que cuanto mayor sea la demanda y más rápido el proceso de producción, mayor será también la productividad. Los procedimientos laborales rutinarios implican una gran simplicidad y repetición de las acciones (de nuevo nos encontramos con la persona que coloca los tapacubos); esto sirve para convertir a los obreros en personal intercambiable. Por último, el fordismo significa también el crecimiento de un mercado para los productos homogeneizados que salen de las industrias de producción en serie, y la resultante homogeneización de los hábitos de consumo. En el caso de la industria del automóvil, el fordismo condujo a la aparición de un mercado nacional del automóvil, y aquellas personas que pertenecían a la misma clase social adquirirían coches similares, si no idénticos.

Aunque el fordismo fue creciendo a todo lo largo del siglo XX, especialmente en Estados Unidos, alcanzó su punto máximo y comenzó su decadencia en la década de 1970, sobre todo después de la crisis del petróleo de 1973 y de la posterior depresión de la industria automovilística norteamericana y del auge de la japonesa. A consecuencia de ello, hay quien ha defendido que estamos siendo testigos del hundimiento del fordismo y del nacimiento de un posfordismo que reúne una serie de características particulares.

En primer lugar, se está dando una disminución del interés por los productos en serie y una mayor preferencia por artículos más especializados, sobre todo por aquellos de alta calidad y prestigio. Parece que la gente desea en estos momentos productos hechos a medida. Más que esos artículos vulgares y uniformes, se buscan productos más caros y con personalidad reconocida. El cliente de hoy día parece estar más interesado en la calidad y desea pagar una cantidad mayor por un producto de prestigio.

En segundo lugar, estos productos más especializados que exige una sociedad posfordista requieren líneas de producción más cortas que dan como resultado sistemas más pequeños y más productivos. Por ello, se supone que estamos asistiendo a un abandono de la fábrica de gran tamaño, que produce artículos uniformes, por plantas más pequeñas, que ponen en el mercado un amplio muestrario de productos.

En tercer lugar, se cree que, en un mundo posfordista, habrá una producción más flexible que será rentable gracias a las nuevas tecnologías. Por ejemplo, equipos computerizados que pueden volver a ser programados para fabricar productos diferentes están sustituyendo a la tecnología antigua y de función única. Esta nueva tecnología consigue que sea rentable la producción de un amplio abanico de bienes de consumo. Este nuevo proceso productivo, mucho más flexible, debe ser controlado mediante sistemas de gestión asimismo más flexibles.

En cuarto lugar, se tiene la opinión de que los sistemas posfordistas exigen de los obreros mucho más que sus predecesores. Por ejemplo, se cree que los trabajadores necesitan un mayor dominio de técnicas y una mejor preparación con el fin de manejar las nuevas y más sofisticadas tecnologías. Éstas convierten también en una necesidad que los obreros sean capaces de aceptar mayores responsabilidades y de operar con más autonomía. Por tanto, es evidente que el posfordismo exigiría una nueva clase de trabajador.

Finalmente, a medida que los obreros del posfordismo se vayan especializando cada vez más llegarán a desear artículos asimismo más especializados, nuevos estilos de vida y otros productos. En otras pa-

labras, una mayor especialización en el lugar de trabajo se refleja en unas exigencias también más específicas por parte de la sociedad. Todo ello conduce a demandas más diversas y a una especialización todavía mayor en el puesto de trabajo.

No obstante, aquí hemos defendido que *no* existe una ruptura histórica clara con el fordismo. Podemos reconocer que diferentes elementos del posfordismo han hecho aparición en el mundo moderno, así como que, también, es evidente que existen elementos del fordismo que persisten y que no muestran señales de desaparecer. Por lo que se refiere a nuestros objetivos, es más importante el hecho de que el mcdonalismo, fenómeno que tiene numerosos elementos en común con el fordismo, está aumentando a un ritmo acelerado en la sociedad contemporánea. El mcdonalismo comparte numerosas características con el fordismo, en particular los productos homogéneos, las rígidas técnicas y tecnologías, las rutinas laborales estandarizadas, la falta de cualificación, la homogeneización del trabajo (y del cliente), el trabajo en serie y la homogeneización del consumo. Veamos uno por uno todos estos elementos; es decir, contemplemos la mcdonalización desde la ventajosa posición que nos proporciona el fordismo.

En primer lugar, un mundo mcdonalizado se encuentra dominado por artículos homogéneos. El *Big Mac*, el *Huevo McMuffin* y los *McNuggets* son absolutamente idénticos de un lugar a otro y de un día para otro. En segundo lugar, tecnologías tales como el sistema de cinta transportadora de *Burger King* o las máquinas para freír patatas o para servir refrescos que se encuentran en los locales de comida rápida son tan poco flexibles como muchas de las tecnologías utilizadas en el sistema de producción en cadena de *Henry Ford*. Más aún, el trabajo cotidiano en el restaurante de comida rápida está altamente estandarizado; incluso está previsto lo que los empleados dicen a los clientes. Además, todas las tareas que se realizan en esa clase de restaurantes son no cualificadas: exigen muy poca o ninguna preparación. Si llegamos aún más lejos, los empleados son homogéneos y las acciones de los clientes también, por las propias exigencias del restaurante de comida rápida (no se le ocurra pedir una hamburguesa especial). Podemos considerar a los empleados de esta clase de restaurantes como un conjunto de obreros intercambiables. Finalmente, tanto lo que se consume como la manera en que es consumido se encuentra homogeneizado por la mcdonalización.

Así, utilizando estos y otros medios, el fordismo está vivo y coleyendo, aunque se haya transformado en mcdonalismo. Más aún, el fordismo clásico, por ejemplo, bajo la forma de la cadena de montaje, mantiene una significativa presencia en la economía norteamericana.

LA POSMODERNIDAD

Finalmente, contamos también con esa teoría más general conocida con el nombre de «posmodernidad». Su tesis básica es la de que hemos entrado, o estamos entrando, en una sociedad posmoderna que representa una ruptura con la sociedad moderna; la posmodernidad sigue y ocupa el lugar de la modernidad. Si dispusiéramos de tiempo y espacio suficiente podríamos intentar una clasificación de las diferentes concepciones de la sociedad posmoderna, así como del conjunto de postulados a propósito de dicha sociedad. Al tiempo que contamos con largas listas de características que tratan de diferenciar la modernidad de la posmodernidad, se considera generalmente que aquélla es mucho más racionalizada, y que es rígida, mientras que ésta se ve como menos racionalizada y flexible.

Cierto número de escritores, en particular Jean-François Lyotard, han etiquetado el McDonald's como un fenómeno posmoderno. En un reciente artículo titulado «Writing McDonald's, Eating the Past: McDonald's as a Postmodern Space», Allen Shelton analiza por extenso la relación entre McDonald's y la posmodernidad. Este autor concluye: «Presento McDonald's como emblema de la posmodernidad, como símbolo moral que encarnará la época.» Si bien él asocia a McDonald's con elementos relacionados con la posmodernidad (por ejemplo, la reducción espacio-temporal de la que hablaré en breve), lo une también a varios fenómenos que yo prefiero asociar con la modernidad. Por ejemplo, da en el clavo cuando afirma que en lo que McDonald's tuvo éxito fue en conseguir que cuando los consumidores entran en el restaurante de comida rápida o cuando conducen para acercarse al *drive-through*, están ingresando en un sistema automatizado al que son empujados y del que serán expulsados cuando ya se hayan «aprovisionado de combustible». Desde este punto de vista, McDonald's se parece mucho más a una fábrica que a un restaurante. Sin embargo, no se trata de un «taller exclusivo para sus clientes, sino de una fábrica con alta tecnología». Según mi opinión, esto indica que debe considerarse a McDonald's más como un fenómeno moderno que posmoderno.

Existe un acuerdo general entre los defensores de la posmodernidad a propósito de la distinción entre la sociedad moderna y posmoderna. No obstante, no queda claro si hay entre ambas una distinción radical o si la sociedad posmoderna va apareciendo gradualmente a partir de la modernidad, y es difícil, si no imposible, distinguir dónde se encuentran situados los límites. A causa de esta ambigüedad, y de otras parecidas, algunos estudiosos rechazan la idea de la existencia de una sociedad nueva, posmoderna. Uno de ellos decía lo que si-

gue: «Ahora rechazo todo esto. No creo que vivamos en unos "Tiempos Nuevos", ni en una "era postindustrial y posmoderna" fundamentalmente diferente del sistema capitalista de producción que ha dominado de una manera global los dos últimos siglos.»

El punto de vista de este ensayo es el mismo que adopta esta crítica al posmodernismo que acabamos de citar. Aunque es bien cierto que existen algunas características de la sociedad actual que son por completo diferentes de su «moderna» predecesora, hay una acentuada continuidad entre esos dos tipos de sociedades. A todas luces, la mcdonalización es un fenómeno moderno que pone el acento en la racionalidad y que está rígidamente estructurado. Y el que nos ocupemos aquí de la mcdonalización supone un rechazo de la tesis de que hemos ingresado en una sociedad posmoderna en la que esos fenómenos modernos están desapareciendo con toda rapidez. Este texto defiende que la mcdonalización no muestra señales de desaparecer y de ser sustituida por formas nuevas, posmodernas. Aunque puedan estar apareciendo ciertas novedades posmodernas, éstas existen codo con codo con la mcdonalización.

David Harvey, otro crítico del posmodernismo, sostiene un argumento similar. Al tiempo que observa grandes cambios y que mantiene que son éstos los que aportan los fundamentos del pensamiento posmoderno, considera también que existen numerosas *continuidades* entre modernidad y posmodernidad. Su conclusión más importante es la de que, mientras «ciertamente ha existido un ligero cambio superficial en el capitalismo a partir de 1973..., la lógica subyacente de la obtención de beneficios y la tendencia a la crisis continúan siendo las mismas».

Importante para el argumento de Harvey es la idea de la reducción espacio-temporal. Considera que el modernismo sirvió para acortar el tiempo y el espacio y que ese proceso se ha ido acelerando en la era posmoderna, conduciendo a «una intensa fase de reducción espacio-temporal que está provocando un impacto que nos desorienta y trastorna...». Pero esto *no* es esencialmente diferente de lo que sucedía en las primeras épocas del capitalismo: «En resumen, estamos siendo testigos de otro gran paso en ese proceso de eliminación del espacio, merced a la rapidez, que ha estado siempre en el centro de la dinámica del capitalismo.» (Shelton insiste también en la reducción espacio-temporal, pero la asocia al posmodernismo.)

Si tomamos el caso de la mcdonalización, un ejemplo clásico de reducción espacial lo encontramos en el hecho de que alimentos que en otro tiempo solamente estaban disponibles en países extranjeros o en grandes ciudades, los tenemos ahora a nuestra disposición, con toda rapidez, a lo largo y ancho de los Estados Unidos, debido a la di-

fusión de empresas de comida rápida. De forma parecida, y como ejemplo de reducción temporal, alimentos que antiguamente costaba horas prepararlos, pueden hacerse en la actualidad en unos segundos en el microondas o adquirirse en algunos minutos en un restaurante de comida rápida. O, si tomamos un ejemplo muy diferente, en la guerra con Irak de 1991, la televisión, en especial la cadena CNN, nos transportaba de manera instantánea de un lugar a otro, desde los ataques aéreos sobre Bagdad a los impactos de los misiles Scud sobre Tel Aviv o a las ruedas de prensa militares en Riad. Los telespectadores podían conocer numerosas acciones militares en el momento en que estaban ocurriendo y al mismo tiempo que los generales o que el propio presidente de Estados Unidos. Por tanto, para Harvey, el posmodernismo *no* es una discontinuidad respecto del modernismo; se trata de manifestaciones diferentes de la misma dinámica subyacente. En mi opinión, la mcdonalización no es sólo un desarrollo moderno que continúa siendo importante en un mundo posmoderno, sino que también extiende su alcance a toda la sociedad. Tenemos así la aparente paradoja de contar con un fenómeno moderno que se proyecta en la posmodernidad; por tanto, no puede existir una ruptura radical entre modernidad y posmodernidad.

En resumen, el fenómeno de la mcdonalización refuta las teorías de la postindustrialización, el posfordismo y la posmodernidad. Si bien en los últimos años hemos sido testigos de ciertos fenómenos nuevos, posmodernos (postindustriales o posfordistas), persisten otros elementos de la modernidad. McDonald's es un fenómeno moderno y la mcdonalización constituye un proceso moderno. McDonald's y la mcdonalización están profundamente influidos por las ideas y las estructuras de la industrialización y del fordismo. Incluso en el caso de que deseáramos describir la sociedad actual como posmoderna, deberíamos reconocer la persistencia de la modernidad, como lo demuestra la pervivencia de la mcdonalización. Podríamos decir que el fantasma de Henry Ford se pasea majestuosamente por la Tierra, va a comer al McDonald's, hace su declaración de renta en H&R Block, y pierde peso en Nutri/System.

Conclusión

En este capítulo hemos tratado de defender, de dos maneras diferentes, que nos enfrentamos a un futuro marcado por la jaula de hierro de la mcdonalización. En primer lugar, afirmamos que la mcdonalización se veía impelida por factores económicos y culturales, y se encuentra en perfecta sintonía con los cambios sociales que se están

efectuando. A causa de las fuerzas que se hallan tras ella y a causa también de que se adapta con facilidad a la naturaleza cambiante de la sociedad, podemos prever el mantenimiento de esta tendencia hacia una mcdonalización cada vez mayor. En segundo lugar, hemos presentado tres teorías que parecen contrarias a las tesis que definen la mcdonalización: la postindustrialización, el posfordismo y la posmodernidad. Aunque en la sociedad contemporánea puede haber elementos característicos de estas tres teorías, coexisten con ellas otros elementos de modernidad, sobre todo la mcdonalización. Por tanto, en un nivel tanto empírico como teórico, se puede demostrar que nos enfrentamos a un futuro marcado por una mcdonalización galopante.

Ninguna estructura social dura eternamente, y el McDonald's no es inmune a este dictado. Aunque la mcdonalización y los McDonald's continúen constituyendo poderosas fuerzas en un mundo posmoderno (si es así como queremos denominar a la sociedad actual), llegará un tiempo en que también ellos abandonarán el escenario. McDonald's conservará su poder hasta el momento en que la naturaleza de la sociedad haya cambiado tan radicalmente que no sea capaz de adaptarse a ella. Pero incluso después de su partida, McDonald's seguirá siendo recordado por el tremendo impacto que provocó, positivo y negativo, en Estados Unidos y en una buena parte del resto del mundo. En el capítulo 2 hemos tratado, entre otros, de la burocracia, la organización científica del trabajo y la cadena de montaje como predecesores de la mcdonalización. Cuando, lo mismo que esos predecesores, McDonald's haya ido perdiendo importancia, o incluso aunque se haya visto obligado a desaparecer, será recordado como precursor de un mundo aún más racional.

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

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 eludirla. 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 agradarles 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

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 sacar 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 escapatorias 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 trabajar 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 encontrarnos 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 taponarán 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 Cafe, 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 sencillo 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 encontrarnos 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 deseoso 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 el 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... adicción.

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 *bâtard*.²³ 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 *bâtard*, 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.)

cía: «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 cumplen 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 irracionalidades 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, eslóganes 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 expansionen 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 quieran, 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 buscarse 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 imparto 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, aunque tengan relación con el propio trabajo.

No estamos sugiriendo que sea fácil encontrar ocupaciones no racionalizadas o crear espacios no racionalizados en empresas mcdonalizadas, 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 refugios no racionalizados para ellas mismas en sus ocupaciones y en las empresas que les dan empleo. Si todo esto puede ponerse en práctica 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 momentos 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. Ésta 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 empresario 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 mercado laboral. En otras palabras, esos refugios no racionalizados de creatividad necesitan el apoyo de sistemas racionalizados. En segundo lugar, no podrían existir grandes empresas si sólo estuvieran compuestas 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 clase 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 racionalizados. 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 empresarial, 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 cómodos 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 racionalizada como si estuviera hecha de goma o de hierro) deben tratar de sacar el mayor partido posible a lo que nos ofrece el mundo mcdonalizado sin sucumbir a sus peligros o excesos. No será fácil porque 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 mcdonalización. 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, entre 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 mcdonalizado 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 dijeran aquello de lo que nos informan en las cajetillas de tabaco. 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 sociedad en su conjunto.

Sobre todo, las personas deben evitar el uso rutinario y sistemático de los sistemas mcdonalizados. Para librarnos de la jaula de hierro 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 aprovechar 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, humanícela e individualícela. 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 olvídense 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 establecimiento 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, olvídense 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, coloque 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 porestán 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 adquiere 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 recogieran 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 permitirse, 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, sigue 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-

rro 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 Are Joining Manhattan's Toy Wars», *The New York Times* (8 diciembre 1990), p. 29; Stacey Burling, «Health Club...For Kids», *Washington*

Post (21 noviembre 1991), p. D5 es la fuente de la cita sobre KidSports; y Tammar Lewin escribe sobre «Kentucky Fried Children» en «Small Tots, Big Biz», *New York Times Magazine* (19 enero 1989), p. 89.

Las citas que hacen referencia a los entusiastas de McDonald's (p. 18), aparecieron en E. R. Shipp, «The McBurger Stand that Started it All», *The New York Times* (27 febrero 1985), p. 3; y la información sobre la inauguración de Pizza Hut en Moscú apareció en «Wedge of Americana: In Moscow, Pizza Hut Opens 2 Restaurants», *Washington Post* (12 septiembre 1990), p. B10.

Para más información sobre *USA Today* (p. 18), véase Peter Prichard, *The Making of McPaper: The Inside Story of USA Today*, Andrews, McMeel y Parker, Kansas City, 1987; la información sobre el programa televisivo de *USA Today* procede de Richard Zoglin, «Get Ready for McRother», *Time* (11 abril 1988).

Los ensayos que aparecen en Marshall Fishwick (ed.), *op. cit.*, hablan por extenso del papel central desempeñado por McDonald's (p. 18, último párrafo). El alumno de instituto de Maryland que se cita en el mismo párrafo habló con John F. Harris para su artículo «McMilestone Restaurant Opens Doors in Dale City», *Washington Post* (7 abril 1988), p. D1.

El material sobre McDonald's como icono sagrado procede de muy diversas fuentes. Conrad Kottak presenta esta idea en «Rituals at McDonald's», en Fishwick (ed.), *op. cit.*, pp. 52-58. Bill Keller proporcionó la información sobre la apertura del McDonald's de Moscú en «Of Famous Arches, Beeg Meks and Rubles», *The New York Times* (28 enero 1990), 1, pp. 1, 12. William Severini Kowinski estudió los grandes centros comerciales en *The Malling of America: An Inside Look at the Great Consumer Paradise*, William Morrow, Nueva York, 1985, p. 218. Finalmente, la cita sobre Walt Disney World procede de Bob Garfield, «How I Spent (and Spent and Spent) My Disney Vacation», *Washington Post* (7 julio 1991), p. B5. Véase también Margaret J. King, «Empires of Popular Culture: McDonald's and Disney», en Fishwick (ed.), *op. cit.*, pp. 106-119.

La encuesta sobre el reconocimiento del payaso Ronald McDonald (p. 20) aparece en Steven Greenhouse, «The Rise and Rise of McDonald's», *The New York Times* (8 junio 1986), 3, p. 1.

Más información sobre nuevos locales de McDonald's en pequeñas ciudades de Estados Unidos (p. 20), en Laura Shapiro, «Ready for McCatfish?», *Newsweek* (15 octubre 1990), pp. 76-77. La cita sobre la Ruta 161 procede de N. R. Kleinfeld, «Fast Food's Changing Landscape», *The New York Times* (14 abril 1985), 3, pp. 1, 6.

La información de la p. 21 sobre Domino's en los centros escolares procede de Paul Farhi, «Domino's is Going to School», *Washington Post* (21 septiembre 1990), p. F3, y «Grade "A" Burgers», *The New York Times* (13 abril 1986), 12, p. 15, es la fuente de la promoción «Una hamburguesa con queso por un sobresaliente».

La cita sobre los McNuggets procede de Prichard, *op. cit.*, pp. 232-233, y las que se refieren al *Boca Raton News* está en Howard Kurtz, «Slicing, Dicing News to Attract the Young», *Washington Post* (6 enero 1991), p. A1.

Nicholas D. Kristof habla de las líneas eróticas (pp. 23-24), en «Court Test is Likely on Dial-a-Porn Service Game», *New York Times* (15 octubre 1986), 1, p. 16.

The New York Times cita al oficial de policía que habla del McDonald's del sexo en su ejemplar del 5 de octubre de 1986, 3, p. 6.

Los componentes básicos de racionalización (en pp. 23-24) han sido extraídos de la obra de Max Weber, especialmente de *Economy and Society*, Bedminster Press, Totowa (Nueva Jersey), 1921-1968, así como de intérpretes de la obra de Weber como Stephen Kalberg, «Max Weber's Types of Rationality: Cornerstones for the Analysis of Rationalization Processes in History», *American Journal of Sociology* (1980), 85, pp. 1145-1179.

Es preciso señalar que los conceptos de *racional*, *racionalidad* y *racionalización* se han utilizado de una manera diferente a como se hace de forma habitual. Entre otras cosas, usualmente tales términos poseen un carácter sobre todo positivo. Sin embargo, aquí se han utilizado de una manera generalmente negativa. El concepto positivo en este análisis es auténticamente la «razón» humana (por ejemplo, la capacidad de actuar y crear de manera creativa), que consideramos que niegan los sistemas inhumanos, racionales, es decir, racionalizados como es el caso del restaurante de comida rápida. Por otro lado, el concepto de *racionalización* se asocia habitualmente con la teoría freudiana como una manera de explicar algún tipo determinado de conducta, pero aquí se usa para describir la cada vez más omnipresente racionalidad. Por tanto, al leer este libro debemos interpretar tales conceptos de esta manera y no de la forma en que se hace habitualmente.

La crítica a Euro Disney (p. 28) es de Alan Riding, «Only the French Elite Scorn Mickey's Debut», *The New York Times* (13 abril 1992), p. A13.

Entre los críticos (y sus obras) mencionados en la p. 28 se encuentran George Stauth y Bryan S. Turner, «Nostalgia, Postmodernism and the Critique of Mass Culture», *Theory, Culture and Society*, n.º 5 (1988), pp. 509-526; Bryan S. Turner, «A Note on Nostalgia», *ibid.*, n.º 4 (1987), pp. 147-156.

En el sentido en que aquí está descrita (p. 28), esa crítica se parece a aquella que Marx hace del capitalismo. Marx no se vio empujado por una visión romántica de la sociedad precapitalista, sino, más bien, por el deseo de crear una auténtica sociedad humana (comunista), sobre la base del capitalismo. A pesar de esta afinidad puntual con la teoría marxista, este libro, como ya hemos anunciado, se basa mucho más en las teorías de Max Weber.

Se cita a Robert J. Samuelson (p. 28), en «In Praise of McDonald's», *Washington Post* (1 noviembre 1989), p. A25.

Quisiera darle las gracias a mi colega Stan Presser por haberme sugerido la enumeración de algunas de las ventajas que aquí aparecen (pp. 29-30). La noción de mcdonalización como incremento de las opciones del consumidor (p. 29) ha sido elaborada siguiendo a Stauth y Turner, *op. cit.* El punto citado más adelante acerca de la «correspondencia hablada», procede de Patricia McCormick, «Finding Out by Voice Mail», *Washington Post* (29 octubre 1991), p. C5.

2. La mcdonalización y sus precursores

Los precursores (p. 34) de los que se habla en este capítulo no agotan la lista de instituciones racionalizadas que precedieron al McDonald's. No obs-

tante, son los más importantes, al menos para comprender el fenómeno de los McDonald's y de la mcdonalización.

La exposición de las ideas de Weber (pp. 34-41) está basada en su libro *Economy and Society*, *op. cit.*

Las palabras de Takaki (p. 39) están tomadas de su obra *Iron Cages: Race and Culture in 19th-Century America*, Oxford University Press, Nueva York, 1990, p. ix.

Para profundizar en las vías de escape (de las que se habla en la p. 40) véase Harvey Greisman, «Disenchantment of the World», *British Journal of Sociology*, 27 (1976), pp. 497-506.

Las ideas de Taylor (pp. 41-42) se encuentran en Frederick W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, Harper and Row, Nueva York, 1947. La idea de que la industria norteamericana se ha visto superada por la japonesa se encuentra en George Ritzer y Terri LeMoine, «Hiperrationality», en George Ritzer, *Metatheorizing in Sociology*, Lexington Books, Lexington, 1991, pp. 93-115.

Ester Reiter nos muestra hasta qué punto la industria de la comida rápida ha utilizado el taylorismo (p. 42) en su libro *Making Fast Food*, McGill-Queen's University Press, Montreal y Kingston, 1991, pp. 112-114.

Para más información sobre Ford y la producción en cadena, véase la autobiografía de Henry Ford, *My Life and Work*, Doubleday, Page and Co., Garden City, 1922, y James T. Flink, *The Automobile Age*, MIT Press, Cambridge, 1988.

La cita (p. 43) sobre las relaciones entre cadena de montaje y comida rápida proceden de Bruce A. Lohof, «Hamburger Stand Industrialization and the Fast-Food Phenomenon», en Marshall Fishwick (ed.), *op. cit.*, p. 30. Para más información sobre el mismo punto, véase Reiter, *op. cit.*, p. 75.

La conexión entre automóvil y mcdonalización (p. 44) se trata en Marshall Fishwick, «Cloning Clowns: Some Final Thoughts», en Marshall Fishwick, *op. cit.*, pp. 148-151. Más información sobre la relación (descrita en el mismo párrafo), entre automóvil y crecimiento de la industria turística, en Flink, *op. cit.*, y Alfred P. Sloan, Jr., *My Years at General Motors*, Doubleday, Garden City, 1964.

Los datos estadísticos sobre *Levittown* (p. 45) proceden de «Levitt's Progress», *Fortune* (octubre 1952), pp. 155 y ss.

Las palabras de Alfred Levitt (que se citan en la p. 45) aparecen en «The Most House for the Money», *Fortune* (octubre 1952), p. 152.

Herbert Gans cita el anuncio (que aparece en la p. 46) en *The Levittowners: Ways of Life and Politics in a New Suburban Community*, Pantheon Books, Nueva York, 1967, p. 13. Las fuentes de los comentarios de la misma página son las siguientes: las de «la trampa para la clase media», en Richard E. Gordon, Katherine K. Gordon y Max Gunther, *The Split Level Trap*, Gilbert Geis Associates, Nueva York, 1960; Georgia Dullea escribe sobre los cambios hechos en *Levittown* por los propietarios en «The Tract House as Landmark», *The New York Times* (17 octubre 1991), pp. C1 y C8; la cita de Gans sobre la *Levittown* de Nueva Jersey procede de su *op. cit.*, p. 432.

William Severini Kowinski presenta un amplio panorama de los grandes

centros comerciales (pp. 46-47), en *The Malling of America...*, *op. cit.* La información sobre el mayor centro comercial de Norteamérica se encuentra en Kara Swisher, «A Mall for America», *Washington Post-Business* (30 junio 1991), pp. H1 y H4.

La cita del gran centro comercial como «paraíso de posguerra» se encuentra en Kowinski, *op. cit.*, p. 25.

La parte que se refiere a Kroc y a McDonald's (pp. 47-51) se encuentra, entre otros trabajos, en Ray Kroc, *Grinding It Out*, Contemporary Books, Chicago, 1977; Stan Luxenberg, *Roadside Empires: How the Chains Franchised America*, Viking, Nueva York, 1985; y John F. Love, *McDonald's: Behind the Arches*, Bantam Books, Toronto, 1986.

La cita referida a los limitados menús de McDonald's (p. 48) procede de Love, *op. cit.*, p. 18; y la idea de una fábrica de comida rápida está en *ibid.*, p. 20.

La cita sobre la uniformización de McDonald's (p. 50) se encuentra en Love, *op. cit.*, pp. 68-69. Lo mismo que la Universidad de la Hamburguesa de McDonald's, de la que se habla en el párrafo siguiente, Burger King ha creado, en 1978, su propia universidad. Véase Ester Reiter, *op. cit.*, p. 68.

3. Eficacia

Herbert Simon argumenta sus puntos de vista sobre la eficacia organizativa (p. 53) en su obra, *Administrative Behavior*, Free Press, Nueva York, 1957.

La reacción de Ray Kroc en su primera visita al negocio de los hermanos McDonald (que se cita en la p. 55) aparece en *Grinding It Out*, *op. cit.*, p. 8.

Las citas sobre los restaurantes ineficaces (p. 55) y las salchichas, de las que se habla más adelante, proceden de Max Boas y Steve Chain, *Big Mac: The Unauthorized Story of McDonald's*, E. P. Dutton, Nueva York, 1976, pp. 9-10.

La afirmación de Ray Kroc (p. 56) sobre los ajustes de McDonald, en *op. cit.*, pp. 96-97.

La cita sobre Taco Bell (p. 58) es de Michael Lev, «Raising Fast-Food's Speed Limit», *Washington Post* (7 agosto 1991), p. D1.

Para más información sobre el fenómeno de la «correspondencia hablada» (p. 62) véase James Barron, «Please Press 2 for Service; Press ? for an Actual Human», *The New York Times* (17 febrero 1989), pp. A1 y B2. La cita humorística del mismo párrafo procede de Michael Schrage, «Calling the Technology of Voice Mail Into Question», *Washington Post* (19 octubre 1990), p. F3. De la exigencia del servicio postal de poner el código, citada en el párrafo siguiente, se informó en la «Morning Edition» de la National Public Radio (3 octubre 1990).

Las palabras de Ford sobre la pintura de los coches (p. 63), en Henry Ford, *op. cit.*, p. 72.

Debe hacerse notar que los supermercados han tratado de convertir la compra en un sistema más eficaz al abrir cajas en las que sólo se aceptan has-

ta diez productos y evitando la aceptación de cheques, todo lo cual reduce las colas (citados en las pp. 63-64).

Para mayor información sobre el microondas (pp. 64-65) y el número de preparaciones a él destinadas, véase «The Microwave Cooks Up a New Way of Life», *Wall Street Journal* (19 septiembre 1989); «Microwavable Foods: Industry's Response to Consumer Demands for Convenience», *Food Technology*, n.º 41 (1987), pp. 52-63. La cita (p. 65) sobre los panecillos para el desayuno como elemento básico de Hormel, en *ibid.*, p. 54. Véase también Eben Shapiro, «A Page from Fast Food's Menu», *The New York Times* (14 octubre 1991), pp. D1 y D3, de donde se ha extraído la cita (p. 46) sobre la aparición en los frigoríficos de los establecimientos de alimentación de productos tipo McDonald's.

La cita completa del libro de Luxenberg (que se menciona en la p. 66) es la siguiente: Stan Luxenberg, *Roadside Empires: How the Chains Franchised America*, Viking, Nueva York, 1985.

Quisiera agradecer a Dora Giemza sus observaciones (p. 68) sobre el Nutri/System. Otras informaciones sobre los centros de alimentación dietética han sido extraídas de «Big People, Big Business: The Overweight Numbers Rising, Try Nutri/System», *Washington Post Health* (10 octubre 1989), p. 8. Debo también dar las gracias a Steve Lankenau por sugerirme algunos de los puntos de vista sobre la mcdonalización y los centros de salud que se hace en la misma página.

La cita sobre el gran centro comercial (p. 69) es de William Severini Kowinski, *op. cit.*, p. 61. En el siguiente párrafo, la información sobre el lector telefónico se la debo a Kara Swisher, «Companies Unveil "Scanfone" Shopping Service», *Washington Post* (16 abril 1992), pp. B1 y B15.

En el párrafo que hace referencia a la cadena Blockbuster (p. 70), las primeras frases citan a Mark Potts, «Blockbuster Struggles with Merger Script», *Washington Post-Washington Business* (9 diciembre 1991), p. 24; otra parte del material procede de Eben Shapiro, «Market Place: A Mixed Outlook for Blockbuster», *The New York Times* (21 febrero 1992), p. D6.

La información sobre el sistema de recogida de basuras de Disney (pp. 72-73) está en Michael Harrington, «To the Disney Station», *Harper's* (enero 1979), pp. 35-39.

La cita sobre Busch Gardens (p. 73), en Lynn Darling, «On The Inside at Parks a la Disney», *Washington Post* (28 agosto 1978), p. A10.

La mayor parte de la información sobre cuestiones médicas (pp. 73-76) se encuentra en George Ritzer y David Walczak, «The Changing Nature of American Medicine», *Journal of American Culture*, n.º 9 (1987), pp. 43-51.

La cita sobre Denton Cooley (p. 73), en Julia Wallace, «Dr. Denton Cooley, Star of "The Heart Surgery Factory"», *Washington Post* (19 julio 1980), p. A6.

La descripción del centro oftalmológico de Moscú (p. 74) está en «Moving Right Along», *Time* (1985), p. 44.

Parte de la información sobre las publicaciones por encargo (p. 78) se halla en Michael Miller, «Professors Customize Textbooks, Blurring Roles of Publisher, Seller and Copy Shop», *Wall Street Journal* (16 agosto 1990), pp. B1 y B4.

En el párrafo referente al *Usa Today* (p. 79), la cita sobre el *Reader's Digest* es de Daniel Boorstin, *The Image: Guide to Pseudo-Events in America*, Harper Colophon, Nueva York, 1961, p. 135; la segunda cita (sobre el *Business Week*), en Ian Mitroff y Warren Bennis, *The Unreality Industry: The Deliberate Manufacturing of Falsehood and What it is Doing to Our Lives*, Birch Lane Press, Nueva York, 1989, p. 12.

En el párrafo dedicado a la religión (p. 79), el punto que se refiere a la difusión de la «televangelización» ha sido extraído de Jeffrey Hadden y Charles E. Swann, *Primetime Preachers: The Rising Power of Televangelism*, Addison-Wesley, Reading, 1981. La fuente de las dos citas sobre la televisión vaticana en John Tagliabue, «Indulgences by TV», *The New York Times* (19 diciembre 1985), 1, p. 8.

Los principios de la producción en cadena (subrayados en pp. 80-81-82) han sido elaborados por John Ford, *op. cit.* La cita sobre la reducción a acciones simples del esfuerzo del obrero en *ibid.*, p. 80.

Las palabras de Taylor sobre la eficiencia (pp. 82-83) aparecen en Frederick W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, Harper and Row, Nueva York, 1947, pp. 6-7; las medidas que se describen allí (p. 82), en *ibid.*, p. 117.

4. Cálculo

De la misma manera en que calidad se equipara a cantidad (como se señala en p. 84), la calidad también se equipara a otros aspectos de la mcdonalización tales como «la estandarización y lo previsible». Véase Ester Reiter, *Making Fast Food*, McGill-Queen's University Press, Montreal y Kingston, p. 107.

Eben Shapiro escribe sobre los desayunos *Big Start* de Campbell (mencionados en p. 85) en «A Page from fast Food's Menu», *The New York Times* (14 octubre 1991), pp. D1 y D3.

Barbara W. Tuchman expresa el mismo interés por la calidad (mencionado en p. 85) en «The Decline of Quality», *New York Times Magazine* (2 noviembre 1980), p. 38. La otra cita de la misma página que iguala una hamburguesa de McDonald's a una bayeta de la casa Brillo, en Marion Clark, «Archives of Triumph», *Washington Post-Book World* (5 junio 1977).

La imagen de comer en McDonald's como un repostar combustible (p. 86), en A. A. Berger, «Berger vs. Burger: A Personal Encounter», en Marshall Fishwick (ed.), *op. cit.*, p. 126. El relato sobre el coronel Sanders se encuentra en Max Boas y Steven Chain, *op. cit.* La cita sobre la «porquería de pollo», en *ibid.*, p. 121, lo mismo que la cita sobre la salsa de carne, y la del «jodido cretino» en *ibid.*, p. 117.

Los datos estadísticos sobre las patatas fritas y las bebidas del Burger King (p. 87), en Reiter, *op. cit.*, p. 84. Reiter detalla el rapidísimo servicio del Burger King en *ibid.*, p. 85.

La cita sobre Fannie Farmer (p. 90), en Stuart Flexner, *I Hear America Talking*, Simon and Schuster, Nueva York, 1976, p. 142.

Más información sobre las clínicas para obesos (p. 90), en N. R. Kleinfeld, «The Ever-Fatter Business of Thinness», *The New York Times* (7 septiembre 1986), 3, pp. 1 y ss. Las citas sobre Nutri/System proceden de las propias publicaciones de esa empresa.

La cita sobre el consejero de la ABC (p. 91), en Frank Mankiewicz y Joel Swerdlow, *Remote Control: Television and the Manipulation of American Life*, Time Books, Nueva York, 1978, p. 219. La cita del párrafo siguiente sobre las cuotas de audiencia de Nielsen, en Erik Larson, «Watching Americans Watch TV», *The Atlantic Monthly* (marzo 1992), p. 66. Para más información sobre los Nielsen, véase Peter J. Boyer, «TV Turning to People Meters To Find Who Watches What», *The New York Times* (1 junio 1987), 1, pp. A1 y C16.

El detalle sobre el recorte de la convención demócrata de 1992 (p. 93), en Michael Oreskes, «Democratic Chiefs Considers Cutting Convention for TV», *The New York Times* (12 julio 1990), p. B4.

Allen Guttman escribe sobre la cuantificación en el deporte (pp. 93-94), en *From Ritual to Record: The Nature of Modern Sports*, Cambridge University Press, Nueva York, 1978, pp. 47, 51.

La información sobre *Usa Today* (p. 97) es de Peter Prichard, *The Making of McPaper: The Inside Story of USA Today*, Andrews, McMeel and Parker, Kansas City, 1987. La cita sobre el periodismo de usar y tirar en p. 8, el «ritmo rápido e intenso» en p. 113, y «ni salvado, ni hígado» en p. 114. El hecho de que el diario pueda leerse en un restaurante de comida rápida nos recuerda el papel de Michael (interpretado por Jeff Goldblum), en la película *The Big Chill*, que escribe para un periódico parecido a *People*: «Donde yo trabajo, sólo tenemos una norma editorial: no puedes escribir nada que sea más largo de lo que una persona de nivel medio pueda leer mientras engulle una porquería de ésas.»

La cita sobre las siglas (p. 98) procede de Susan Gervasi, «The Credentials Epidemic», *Washington Post* (30 agosto 1990), p. D5.

Las palabras de Donald Kennedy (p. 101), en Kenneth J. Cooper, «Stanford President Sets Initiative on Teaching», *Washington Post* (3 marzo 1991), p. A12.

Kathleen Jamieson escribe sobre el impacto de la TV en los discursos políticos (p. 102) en *Eloquence in an Electronic Age: The Transformation of Political Speechmaking*, Oxford University Press, Nueva York, 1988. Véase también Marvin Kalb, «TV, Election Spoiler», *The New York Times* (28 noviembre 1988), p. A25. La cita sobre Lincoln y Douglas en Jamieson, *op. cit.*, p. 11.

Las palabras del un tanto idealista dirigente sindical médico (p. 105), en Dan Colburn, «Unionizing Doctors: Physicians Begin Banding Together to Fight for Autonomy and Control Over Medical Care», *Washington Post-Health* (19 junio 1985), p. 7.

La cita de Frederick W. Taylor sobre la cantidad de hierro (entre 47 y 48 toneladas diarias) que puede llegar a manejar un hombre (p. 105) está en su obra ya citada, p. 42. La sugerencia del propio Tylor de no sentir pena por el trabajador de la fundición, en p. 138.

Shoshana Zuboff habla del impacto del ordenador (p. 106) en *In the Age of*

the Smart Machine: The Future of Work and Power, Basic Books, Nueva York, 1988.

5. Predicción

La cita de las previsiones de McDonald's (p. 109) procede de Margaret J. King, «McDonald's and the New American Landscape», *Usa Today* (enero 1980), p. 46.

Conrad Kottak escribe sobre los rituales de la comida rápida (p. 110), en «Rituals at McDonald's», en Marshall Fishwick (ed.), *op. cit.*, pp. 52-58.

Una matización respecto a la descripción que se hace de la cadena Roy Rogers (p. 110); Roy Rogers fue absorbida por Hardee's, pero al tener un descenso de ventas en las franquicias que utilizaban el nombre de Hardee's, se permitió que algunos establecimientos volvieran a usar el de Roy Rogers. Véase Paul Farhi, «Roy Rogers to the Rescue of Hardee's», *Washington Post* (21 febrero 1992), pp. F1 y F3.

La graciosa cita sobre Wonder Bread (p. 112), apareció por primera vez en Henry Mitchell, «Wonder Bread, Any Way You Slice It», *Washington Post* (22 marzo 1991), p. F2.

La manera de acceder a la escuela de directivos de McDonald's (p. 113) nos la cuenta Sarah Sanderson King y Michael J. King, «Hamburger University», en Marshall Fishwick (ed.), *op. cit.*, pp. 94-105.

La larga cita sobre la creciente homogeneidad de los alimentos (pp. 113-114), en William Serrin, «Let Them Eat Junk», *Saturday Review* (2 febrero 1980), p. 18.

Una crítica temprana a los viajes organizados estilo Cook and American Express (pp. 116-117-118) en Daniel J. Boorstin, *op. cit.*

A Conrad Hilton se le cita *ibid.*, p. 98.

La cita sobre las acampadas a la antigua usanza (p. 117), en Beth Thames, «In the Mists of Memory, Sun Always Shines on Family Camping», *The New York Times* (9 julio 1986), p. C7, y la que se refiere a la forma de acampada más moderna, en Dirk Johnson, «Vacationing at Campgrounds is Now Hardly Roughing It», *The New York Times* (28 agosto 1986), p. B1.

La información sobre los cámpings KOA (p. 118), en «Country-Club Campgrounds», *Newsweek* (24 septiembre 1984), p. 90. El campista citado habló con Dirk Johnson para su artículo «Vacationing at Campgrounds». Las citas sobre Busch Gardens (pp. 118-119), en Lynn Darling, *op. cit.*, p. A10.

Andrew Beyer escribe sobre Wayne Lukas en «Lukas Has the Franchise on Almighty McDollar», *Washington Post* (8 agosto 1990), pp. F1 y F8. Todas las citas (p. 121) proceden de ese artículo.

Peter Prichard cita al ejecutivo que habla de *Usa Today* (p. 122), en *op. cit.*, p. 102. La referencia sobre los grandes centros comerciales está en William Severini Kowinski, *op. cit.*, p. 27.

La cita sobre la consecución de objetivos en medicina (p. 125) en Stanley Joel Reiser, *Medicine and the Reign of Technology*, Cambridge University Press, Cambridge, 1978, p. ix.

La canción de Malvina Reynolds (p. 126) ha sido impresa con permiso de Schroder Music Co., ASCAP, 1962.

6. Control

Richard Edwards escribe sobre el uso de la tecnología en el lugar de trabajo (p. 128) en *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*, Basic Books, Nueva York, 1979.

La cita referente a las panaderías (p. 130) es de William Serrin, «Let Them Eat Junk», *Saturday Review* (2 febrero 1980), p. 23. Para una mayor información sobre piscicultura, véase Martha Duffy, «The Fish Tank on the Farm», *Time* (3 diciembre 1990), pp. 107-111.

Más información sobre las granjas avícolas y similares (pp. 131-132), en Peter Singer, *Animal Liberation: A New Ethic for Our Treatment of Animals*, Avon Books, Nueva York, 1975; la cita sobre las granjas avícolas en concreto en *ibid.*, pp. 96-97 y 105-106, y la de las vacas en *ibid.*, p. 123.

Los detalles sobre Taco Bell (p. 134) en Michael Lev, «Raising Fast Food Speed Limit», *Washington Post* (7 agosto 1991), pp. D1 y D4. Ray Kroc escribe sobre las patatas fritas de McDonald's en *op. cit.*, pp. 131-132.

La cita sobre el robot que sirve hamburguesas (pp. 135-136) es de William R. Greer, «Robot Chef's New Dish: Hamburgers», *The New York Times* (27 mayo 1987), p. C3.

En el párrafo que hace referencia a las nuevas medidas de planificación (p. 136), la cita sobre Taco Bell es de Michael Lev, «Taco Bell Finds Price of Success (59c)», *The New York Times* (17 diciembre 1990), p. D9, y la siguiente sobre el dispensador de bebidas está en Calvin Sims, «Robots to Make Fast Food Chains Still Faster», *The New York Times* (24 agosto 1988), p. 5.

La información sobre el sistema de control por el cliente en los establecimientos de alimentación (p. 137) procede de Eben Shapiro, «Ready, Set, Scan that Melon», *The New York Times* (14 junio 1990), pp. D1 y D8.

Para una comprensión mayor de mi punto de vista sobre el aumento del control que los supermercados ejercen sobre los consumidores (pp. 137-138) hay que tener en cuenta que, cuando se impusieron los escáneres, los directivos anunciaron que se distribuirían lectores individuales a aquellos clientes que preferían conocer el precio de cada producto. Una vez más, se trata de algo perfectamente coherente con la tendencia a hacer que el consumidor realice un trabajo que históricamente habían hecho otras personas, en este caso los empleados de las tiendas de comestibles, que trabajaban duramente a lo largo de la noche para marcar el precio de cada producto. Además, estos lectores no duraron mucho ya que pocos clientes tenían el suficiente tiempo para dedicar algunos minutos cada día a hacer el trabajo de los empleados.

La cita sobre la música en Seven-Eleven (p. 139) procede de «Disenchanted Evenings», *Time* (3 septiembre 1990), p. 53.

El detalle sobre los restaurantes de comida rápida que fijan un tiempo límite de estancia (pp. 139-140) en Ester Reiter, *op. cit.*, p. 86. De los asientos incómodos habla Stan Luxenberg, *op. cit.*

La sopa Super Boil (p. 140) se describe en «Super Soup Cooks Itself», *Scholastic News* (4 enero 1991), p. 3.

De los autómatas del centro comercial (p. 141) se habla en William Severini Kowinski, *op. cit.*, p. 359.

La cita sobre las llamadas telefónicas computerizadas (p. 142) viene en Gary Langer, «Computers Reach Out, Respond to Human Voice», *Washington Post* (11 febrero 1990), p. H3. Para más información sobre la correspondencia basura, véase Jill Smolowe, «Read This!!!!!!!», *Time* (26 noviembre 1990), pp. 62 y ss.

Michael Schrage es el periodista al que se cita en la p. 143, «Personalized Publishing: Confusing Information with Intimacy», *Washington Post* (23 noviembre 1990), p. B13.

William Stockton escribe sobre la diagnosis médica computerizada (p. 144), en «Computers that Think», *New York Times Magazine* (14 diciembre 1980), p. 48.

La analogía entre los jardines de infancia y los campamentos militares (p. 145) se encuentra en Harold Gracey, «Learning the Student Role: Kindergarten as Academic Boot Camp», en Dennis Wrong y Harold Gracey (eds.), *Reading in Introductory Sociology*, Macmillan, Nueva York, 1967. La fuente de la última frase del párrafo es Charles E. Silberman, *Crisis in the Classroom: The Remaking of American Education*, Random House, Nueva York, 1970, p. 122.

La cita de la lección sobre los cangrejos en *ibid.*, p. 125; la del final del párrafo en *ibid.*, p. 137. La fuente de información sobre el Sylvan Learning Center es «The McDonald's of Teaching», *Newsweek* (7 enero 1985), p. 61.

La introducción del tema de la religión televisada (p. 146) se basa en la exposición de Jeffrey Hadden y Charles E. Swann, *op. cit.* Lo referente a la televisión vaticana, en E. J. Dionne, Jr., «The Vatican is Putting Video to Work», *The New York Times* (11 agosto 1985), 2, p. 27.

El nuevo método de registro automático en los hoteles (descrito en la p. 147) se basa en el artículo «Automated Check-in», *Washington Post* (18 diciembre 1988), p. E8.

Se cita a Frederick W. Taylor (p. 149), *op. cit.*, p. 59. Y a Henry Ford, *op. cit.*, p. 103.

Más información sobre inteligencia artificial (de la que se habla brevemente en p. 150), en Raymond Kurzweil, *The Age of Intelligent Machines*, MIT Press, Cambridge, 1990.

7. La irracionalidad de la racionalización

Otros efectos negativos (p. 152), tales como el racismo y el sexismo, no pueden explicarse por este proceso. Véase Ester Reiter, *op. cit.*, p. 145.

Para mayor información sobre la «McD TV» (mencionada en p. 153), y para la fuente de la cita del final del párrafo, véase Paul Farhi, «McDonald's Customers: Made-to-Order Audience», *Washington Post* (19 noviembre 1991), pp. B1 y B5. Más información sobre la ineficacia japonesa que se cita en el si-

guiente párrafo, en Michael Schrage, «The Pursuit of Efficiency Can Be an Illusion», *Washington Post* (20 marzo 1992), p. F3.

Se cita a Richard Cohen (p. 154) en su artículo «Take a Message-Please!», *Washington Post Magazine* (5 agosto 1990), p. 5.

La cita sobre el supermercado Giant (p. 155) es de Peter Carlson, «Who Put the Sunshine in the Sunshine Scent?», *Washington Post Magazine* (16 diciembre 1990), p. 21.

El ensayo de Bob Garfield, «How I Spent (and Spent and Spent) My Disney Vacation» (citado en pp. 157-158), apareció en *Washington Post-Outlook* (7 julio 1991), p. B5.

Las citas que aparecen inmediatamente después del título «Diversión, diversión, diversión» (p. 158), son de «Fast Food Speeds Up the Pace», *Time* (26 agosto 1985). La cita sobre el material acerca de las secciones infantiles de McDonald's (de las que se trata al final de la misma página) son de Stephen Levine, «McDonald's Makes a Play to Diversify», *Washington Post* (30 agosto 1991), pp. G1 y G4.

De la alianza entre Toys R Us y McDonald's (citada en p. 159) se informó en «Allying Toys and Fast Foods», *The New York Times* (8 octubre 1991), p. D15. El siguiente párrafo describe las patatas fritas de McDonald's a las que se les pone sal y azúcar; Burger King hace lo mismo. Véase Reiter, *op. cit.*, p. 65. En el siguiente párrafo Allen Shelton presenta el McDonald's como un teatro en su artículo periodístico «Writing McDonald's, Eating the Past: McDonald's as a Postmodern Space». Al final hablo de las atracciones en los supermercados; la cita más larga procede de Perter Carlson, *op. cit.*, p. 20, y la que pone punto final al párrafo es de Michael Ryan, «Fast Food vs. Supermarkets», *Parade* (13 noviembre 1988), p. 6.

La cita sobre Las Vegas (p. 160), en Neil Postman, *op. cit.*, p. 3. En el siguiente párrafo, William Severini Kowinski describe las atracciones de los centros comerciales en *op. cit.*, p. 371. La fuente sobre el centro comercial de América es Kara Swisher, «A Mall for America», *Washington Post-Business* (30 junio 1991), pp. H1 y H4.

La fuente de la exposición así como de la cita sobre el *Business Week* (p. 161) es de Ian Mitroff y Warren Bennis, *op. cit.*, p. 12.

Daniel Boorstin habla por extenso de la noción de pseudorealidades (que se mencionan en la p. 162) en su libro *The Image: A Guide to Pseudo-Events in America*, Harper Colophon, Nueva York, 1961. Mitroff y Bennis tratan la noción de la industria imaginaria en su libro *The Unreality Industry*, y Joel Achenbach escribe aún más sobre Milli Vanilli en «The Age of Unreality», *Washington Post* (22 noviembre 1990), pp. C1 y C14.

Los riesgos para la salud que comporta la mcdonalización (p. 162) han sido analizados por Maryellen Spencer, «Can Mama Mac Get Them to Eat Spinach?», en Marshall Fishwick (ed.), *op. cit.*, pp. 85-93.

La larga cita sobre la salmonella (pp. 162-163-164), en Regina Schrambling, «The Curse of Culinary Convenience», *The New York Times* (10 septiembre 1991), p. A19.

Tim Luke escribe sobre el «McGulag» (p. 164) en «Postcommunism in the USSR: The McGulag Archipelago», *Telos*, n.º 84 (1990), pp. 33-42. El detalle

sobre el consumo de papel de McDonald's, en Max Boas y Steve Chain, *op. cit.* Las citas sobre el mono retrasado y adiestrado en Reiter, *op. cit.*, pp. 150, 167.

Una excepción a la norma general (citada en pp. 166-167) de que los clientes no se relacionan es la tendencia de los jubilados a usar el McDonald's como centro de reunión, especialmente después de desayunar o de tomar café.

La Norma n.º 17 de Burger King (p. 168), en Reiter, *op. cit.*, p. 95.

La cita sobre las comidas en familia (p. 169), en Nicholas von Hoffman, «The Fast-Disappearing Family Meal», *Washington Post* (1978), p. C4.

El punto de vista sobre el horno microondas (pp. 170-171) se basa en Margaret Viser, «A Meditation on the Microwave», *Psychology Today* (diciembre 1989), pp. 38 y ss. Las dos citas del primer párrafo proceden de «The Microwave Cooks Up a New Way of Life», *Wall Street Journal* (19 septiembre 1989), p. B1. Las citas siguientes proceden de Viser, *ibid.*, p. 40 («zapeados» o «bombardeados» en lugar de cocinados), y p. 42 («una especie de gasolinera de servicio» y «la comida en familia»).

La cita de Bob Garfield (p. 171) es nuevamente de su artículo «How I Spent My Disney Vacation».

La palabras de Ellen Goodman (p. 173) son de «Fast-Forwarding Through Fall», *Washington Post* (5 octubre 1991), p. A19. La parte que aparece entre paréntesis del mismo párrafo procede de Leonard Sloane, «Buying by Catalogue Is Easy: Timely Delivery May Not Be», *The New York Times* (25 abril 1992), p. 50.

Las citas sobre la automatización de los aviones (p. 178) han sido tomadas de Carl H. Lavin, «Automated Planes Raising Concerns», *The New York Times* (12 agosto 1989), 1, p. 6.

Mark Dowie escribió sobre el caso Pinto (p. 178-179) en «Pinto Madness», *Mother Jones* (septiembre/octubre 1977), pp. 24 y ss. Las palabras de Ford son de su obra *My Life and My Work*, *op. cit.*, pp. 105, 106. Los aspectos negativos de la cadena de montaje en el siguiente párrafo, en concreto sobre el trabajo repetitivo, proceden de Studs Terkel, *Working*, Pantheon, Nueva York, 1974, p. 159.

La cita sobre la soldadura y la pintura de los automóviles (p. 180) es de Barbara Garson, *All the Livelong Day*, Penguin, Harmondsworth, 1977, p. 88. La cita sobre el robot humano está en Terkel, *op. cit.*, p. 175.

8. La jaula de hierro de la mcdonalización

La cita sobre las novedades tecnológicas en los restaurantes de comida rápida (p. 186) es de Ester Reiter, *op. cit.*, p. 165.

La tesis sobre la postindustrialización (mencionada en la p. 187) ha sido extraída en buena parte de Daniel Bell, *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*, Basic Books, Nueva York, 1973.

La cita sobre el incremento de la productividad (p. 189) procede de Simon Clarke, «The Crisis of Fordism or the Crisis of Social Democracy?», *Telos*, n.º 83 (1990), pp. 71-98.

Sobre la relación existente entre la situación económica y la elección de productos (p. 190), véase Pierre Bourdieu, *Distinction: A Social Critique of the Judgment of Taste*, Harvard University Press, Cambridge, 1984.

Más información sobre la posmodernidad (pp. 192-193) en Jean-François Lyotard, *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge*, The University of Minnesota Press, Minneapolis, 1984.

Se cita a Allen Shelton (p. 192) en su ensayo «Writing McDonald's, Eating the Past: McDonald's as a Postmodern Space». El investigador citado en esa misma página es Alex Callinicos, *Against Postmodernism: A Marxist Critique*, St. Martin's Press, Nueva York, 1990, p. 4.

David Harvey aparece citado (p. 193) en su obra *The Condition of Postmodernity: An Inquiry into the Origins of Cultural Change*, Basil Blackwell, Oxford, 1989. La primera cita sobre «el cambio superficial» del capitalismo es de la p. 189; la siguiente («la reducción del tiempo y el espacio») de la p. 284; y la última («la eliminación del espacio»), de la p. 293.

9. Cómo hacer frente a una sociedad mcdonalizada

La cita sobre el contestador automático (p. 197) es de Vic Sussman, «The Machine We Love to Hate», *Washington Post Magazine* (14 junio 1987), p. 33.

La información sobre Saugatuck (p. 199) procede de Isabel Wilkerson, «Midwest Village; Slow-Paced, Fights Plan for Fast-Food Outlet», *The New York Times* (19 julio 1987), 1, p. 16. Mary Davis Suro cubrió las protestas italianas mencionadas para *The New York Times*, en su artículo «Romans Protest McDonald's» (5 mayo 1986).

La revista *Time* escribió sobre el Freeport McDonald's (p. 200) en su artículo «Eating Out is in, and the chains add variety to lure new diners» (26 agosto 1985), pp. 60-61, y la fuente sobre los doce mil McDonald's es Anthony Ramírez, «In the Orchid Room... Big Macs», *The New York Times* (30 octubre 1990), pp. D1 y D5. El chiste de Johnny Carson está en Anthony Ramírez, «When Fast Food Goes on a Diet», *Washington Post* (19 marzo 1991), pp. D1 y D7; la respuesta de McDonald's al anuncio de Sokoloff en Marian Burros, «Fast-Food Chains Try to Slim Down», *The New York Times* (11 abril 1990), pp. C1 y C10; la información restante del párrafo se basa en un artículo de la revista *Time* de Leon Jaroff, «A Crusader from the Heartland» (25 marzo 1991), pp. 56, 58.

El artículo «Fast Food on a Diet», de Ramírez, es la fuente de la información sobre el contenido en grasas (p. 200-201) de las hamburguesas de McDonald's. De la misma fuente es también la información sobre Macheezmo Mouse.

John Holusha escribe en dos artículos sobre los nuevos envases de McDonald's (p. 202): «McDonald's Expected to Drop Plastic Burger Box», *Washington Post* (1 noviembre 1990), pp. A1 y D19; y «Packaging and Public Image: McDonald's Fills a Big Order», *The New York Times* (2 noviembre 1990), pp. A1 y D5. La frase del ecologista se encuentra en Warren Brown, «Hardee's to Introduce Recycled Plastic in Area», *Washington Post* (22 marzo 1991), pp. B1 y B3.

La descripción del Golden Arch Cafe (pp. 202-203) está en Phil West, «Ca-

fe's Decor, Not-So-Fast Food Evoke McMemories», *Washington Times* (30 agosto 1990), p. C1; Laura Shapiro analiza la comida que se sirve en el Golden Arch Cafe (p. 166) en «Ready for McCatfish», *Newsweek* (15 octubre 1990).

La fuente utilizada a propósito de la creación de un McDonald's para la clase alta (p. 204) es Ron Alexander, «Big Mac with Chopin, Please», *The New York Times* (12 agosto 1990), p. 42. Las innovaciones de McDonald's y de Taco Bell que se mencionan en la misma página se basan en diferentes fuentes: Richard Martin, «Bakersfield Mc D Units Test Credit Card System for Business Customers», *Nations Restaurant News* (18 noviembre 1985), p. 3; Paul Baran y Paul M. Sweezy, *Monopoly Capital: An Essay on the American Economic and Social Order*, Monthly Review Press, Nueva York, 1966; Michel Lev, «Taco Bell Finds Price of Success (59c)», *The New York Times* (17 diciembre 1990), pp. D1 y D9, y «California McDonald's to Cut Menu Prices», *The New York Times* (21 diciembre 1990), p. D3. Eric Schmitt cubrió la información sobre el Burger King móvil en «Burger King on Wheels», *The New York Times* (23 noviembre 1985), pp. 35, 37.

Las citas a propósito del Chock Full o'Nuts (p. 205) son de Eric Maykuth, «Chock Full O'Nuts Restaurants Are Dying Quietly», *Washington Post* (16 septiembre 1990), p. H16. La exposición sobre la oposición a la sindicación es de Ester Reiter, *op. cit.*, pp. 70 y ss.

James Brooke señala (p. 206) que McDonald's ha llegado a puntos muy distantes en «Two McDonald's in Darien Do Their Hiring in Bronx», *The New York Times* (13 julio 1985), 1, p. 24. La contratación de adultos retrasados se expone en Michael Winerip, «Finding a Sense of McMission in McNuggets», *The New York Times* (23 agosto 1988), 2, p. 1. Otros dos artículos del *Times* hablan de los jubilados y los «McMasters»: «McDonald's Seeks Retirees to Fill Void», *The New York Times* (20 diciembre 1987), 1, p. 54, y Jennifer Kingson, «Golden Years Spent Under Golden Arches», *The New York Times* (6 marzo 1988), 4, p. 26. La cita sobre el Kinder-Care es de Glenn Collins, «Wanted: Child-Care Workers, Age 55 and Up», *The New York Times* (15 diciembre 1987), 1, p. 1.

Existen otros numerosos ejemplos de establecimientos parecidos al Marvelous Market (descritos en pp. 209-212). Véase Marian Burros, «Putting the Pleasure Back Into Grocery Shopping», *The New York Times* (21 febrero 1987), 1, p. 54.

La queja de la madre (p. 211) apareció en «Eating Out Is In, and the Chains Add Variety to Lure New Diners», *Time* (26 agosto 1985), p. 60.

Elizabeth Kolbert habla por extenso de la operación Ben & Jerry's (pp. 212-215) en «An "Inspirational" Ice Cream Factory», *The New York Times*; la mayor parte de los detalles del primer párrafo (p. 212), en Suzanne Alexander, «Oh, Wow, Man: Let's, Like, Hear from the Auditors», *The Wall Street Journal* (28 junio 1991), pp. A1 y A6. La cita sobre sus valores nutricionales procede del *Ben & Jerry's 1990 Annual Report* (1990), p. 7.

La cita sobre el empleado que no se hallaba disponible en aquel momento (p. 214) es de Maxine Lipner, «Ben & Jerry's: Sweet Ethics Evince Social Awareness», *Compass Readings* (julio 1991), pp. 26-27; el trabajador satisfecho y

el impresionado periodista hablaron con Carol Clurman para su artículo, «More than Just a Paycheck», *Usa Weekend* (19-21 enero 1990), p. 4. Lipner cita también a Jerry Greenfield en *op. cit.*, p. 25. Eric J. Wiffering escribió sobre los esfuerzos realizados por Ben & Jerry's para conservar la calidad, en «Trouble in Camelot», *Business Ethics*, n.º 5 (1991), pp. 16, 19. La cita de Patricia Aburdene se encuentra en Clurman, *op. cit.*

El artículo titulado «B&B's Offer Travelers Break from McBed, McBreakfast» (p. 215) fue escrito por June R. Herold para el *Business First-Columbus*, n.º 5, 1, p. 1. Del auge sobre los *Bed and Breakfast* a comienzos de la década de 1980 nos informa Betsy Wade, «B&B Book Boom», *Chicago Tribune* (28 julio 1991), pp. C16 y ss. La cita del final del párrafo procede de Paul Avery, «Mixed Success for Bed-Breakfast Idea», *The New York Times* (28 julio 1991), pp. 12NJ, 8. Eric N. Berg cita la frase sobre los *Bed and Breakfast*, en «The New Bed and Breakfast», *The New York Times* (15 octubre 1989), pp. 5, 21 y ss.

La información sobre las cooperativas de alimentación (p. 216) procede de Andrew Malcolm, «Bagging Old Rules to Keep a Food Co-Op Viable», *The New York Times* (8 noviembre 1991), p. B7.

Una descripción más en detalle de los trabajos basura (p. 219), en Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, Nueva York, 1982. Las citas posteriores (pp. 219-220) proceden de ese mismo libro, p. 201.

Postman dispone también de una lista de recomendaciones similar (pp. 222 y ss.) dirigida a los «resistentes» contra la «tecnología». Véase Neil Postman, *Technology*, Knopf, Nueva York, 1992, pp. 183 y ss.

La cita sobre Levittown (p. 222) apareció antes en Georgia Dullea, «The Tract House as Landmark», *The New York Times* (17 octubre 1991), p. C8.

La información sobre la humanización de McDonald's (pp. 222-224) se encuentra en el ensayo de Allen Shelton, ya mencionado. La cita sobre el desayuno aparece *ibid.*, p. 47.

El artículo de Regina Schrambling, «The Curse of Culinary Convenience» (p. 224), en *The New York Times* (10 septiembre 1991), p. A19.

El descubrimiento del gas para los tomates (p. 225), en Warren Leary, «Researchers Halt Ripening of Tomato», *The New York Times* (19 octubre 1991), p. 7. La información sobre las fresas procede de John Tierney, «A Patented Berry Has Sellers Licking Their Lips», *The New York Times* (14 octubre 1991), p. A8.

Las citas referidas a Bocuse (p. 227) proceden de Roger Cohen, «Faux Pas by McDonald's in Europe», *The New York Times* (18 febrero 1992), p. D1; la información sobre el Bois de Boulogne en Sharon Waxman, «Paris's Sex Change Operation», *Washington Post* (2 marzo 1992), p. B1.

Las palabras que cierran el libro (p. 227) son de Dylan Thomas, «Do Not Go Gentle into That Good Night» (1952).

BIBLIOGRAFÍA

Habida cuenta de las referencias bibliográficas en las notas finales, enumeraré aquí algunos de los principales trabajos académicos que han servido como fuentes de esta obra. Se han dividido en tres categorías: la primera está constituida por la obra de Max Weber, en especial aquellos libros que tratan de la racionalización. La segunda la forman los trabajos de varios neoweberianos que han modificado y ampliado las ideas originales de Weber. Por último, una serie de obras que se centran en aspectos concretos de nuestra modernizada sociedad.

Obras de Max Weber

- Weber, Max (1904-1905/1958): *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, Scribners, Nueva York.
- (1915-1958): «Religious Rejections of the World and Their Directions», en Gerth, H. H. y Mills, C. W. (eds.), *From Max Weber: Essays in Sociology*, Oxford University Press, Nueva York, pp. 323-359.
- (1915-1958): «The Social Psychology of the World Religions», en Gerth, H. H. y Mills, C. W. (eds.), *op. cit.*, pp. 267-301.
- (1916-1964). *The Religion of China: Confucianism and Taoism*, MacMillan, Nueva York.
- (1916-1917/1958): *The Religion of India: The Sociology of Hinduism and Buddhism*, Free Press, Glencoe (Illinois).
- (1921-1958): *The Rational and Social Foundations of Music*, Southern Illinois University Press, Carbondale (Illinois).
- (1921-1968): *Economy and Society* (vols. I-III), Bedminster Press, Totowa (Nueva Jersey).
- (1927-1981): *General Economic History*, Transaction Books, New Brunswick (Nueva Jersey).

Obras de los neoweberianos

- Brubaker, Rogers (1994): *The Limits of Rationality: An Essay on the Social and Moral Thought of Max Weber*, Allen and Unwin, Londres.

- Collins, Randall (1980): «Weber's Last Theory of Capitalism: A Systematization», *American Sociological Review*, n.º 45, pp. 925-942.
- (1985): *Weberian Sociological Theory*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Eisen, Arnold (1978): «The Meanings and Confusions of Weberian "Rationality"», *British Journal of Sociology*, n.º 29, pp. 57-70.
- Greisman, Harvey (1976): «Disenchantment of the World», *British Journal of Sociology*, n.º 27, pp. 497-506.
- y Ritzer, George (1981). «Max Weber, Critical Theory and the Administered World», *Qualitative Sociology*, n.º 4, pp. 34-55.
- Habermas, Jürgen (1984): *The Theory of Communicative Action*, vol. 1: *Reason and the Rationalization of Society*, Beacon Press, Boston.
- Kalberg, Stephen (1980): «Max Weber's Types of Rationality: Cornerstones for the Analysis of Rationalization Processes in History», *American Journal of Sociology*, n.º 85, pp. 1145-1179.
- (1990): «The Rationalization of Action in Max Weber's Sociology of Religion», *Sociological Theory*, n.º 8, pp. 58-84.
- Levine, Donald (1981): «Rationality and Freedom: Weber and Beyond», *Sociological Inquiry*, n.º 51, pp. 5-25.
- Mitzman, Arthur (1969): *The Iron Cage: An Historical Interpretation of Max Weber*, Grosset and Dunlap, Nueva York.
- Mommsen, Wolfgang (1974): *The Age of Bureaucracy*, Harper and Row, Nueva York.
- Ritzer, George (1975): «Professionalization, Bureaucratization and Rationalization: The Views of Max Weber», *Social Forces*, n.º 53, pp. 627-634.
- y Walczak, David (1988). «Rationalization and the Deprofessionalization of Physicians», *Social Forces*, n.º 67 (1988), pp. 1-22.
- y LeMoine, Terri (1991): «Hyperrationality», en Ritzer, George, *Metatheorizing in Sociology*, Lexington Books, Lexington (Massachusetts), pp. 93-115.
- Roth, Guenther, Bendix y Reinhard (eds.) (1971): *Scholarship and Partisanship: Essays on Max Weber*, University of California Press, Berkeley.
- Scaff, Lawrence (1989): *Fleeing the Iron Cage: Culture, Politics, and Modernity in the Thought of Max Weber*, University of California Press, Berkeley.
- Schluchter, Wolfgang (1971): *The Rise of Western Rationalism: Max Weber's Developmental History*, University of California Press, Berkeley.
- Sica, Alan (1988): *Weber, Irrationality and the Social Order*, University of California Press, Berkeley.
- Takaki, Ronald (1990): *Iron Cages: Race and Culture in 19th-Century America*, Oxford University Press, Nueva York.

Obras sobre diferentes aspectos de una sociedad mcdonalizada

- Bell, Daniel (1973): *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*, Basic Books, Nueva York.
- Boas, Max, Chain y Steve (1976): *Big Mac: The Unauthorized Story of McDonald's*, E. P. Dutton, Nueva York.

- Boorstin, Daniel (1961): *The Image: Guide to Pseudo-Events in America*, Harper Colophon, Nueva York.
- Bourdieu, Pierre (1984): *Distinction: A Social Critique of the Judgment of Taste*, Harvard University Press, Cambridge (Massachusetts).
- Clarke, Simon (1990): «The Crisis of Fordism or the Crisis of Social Democracy?», *Telos*, n.º 83, pp. 71-98.
- Edwards, Richard (1979): *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*, Basic Books, Nueva York.
- Fishwick, Marshall (ed.) (1983): *Ronald Revisited: The World of Ronald McDonald*, Bowling Green University Press, Bowling Green.
- Flink, James T. (1988): *The Automobile Age*, MIT Press, Cambridge.
- Ford, Henry (1922): *My Life and Work*, Doubleday, Page and Co., Garden City (Nueva York).
- Gans, Herbert (1967): *The Levittowners: Ways of Life and Politics in a New Suburban Community*, Pantheon Books, Nueva York.
- Garson, Barbara (1977): *All the Livelong Day*, Penguin, Harmondsworth.
- Gordon, Richard E., Gordon, Katherine K., Gunther y Max (1960). *The Split Level Trap*, Gilbert Geis Associates, Nueva York.
- Gracey, Harold (1967): «Learning the Student Role: Kindergarten as Academic Boot Camp», en Wrong, Dennis y Gracey, Harold (eds.), *Reading in Introductory Sociology*, MacMillan, Nueva York.
- Guttman, Allen (1978): *From Ritual to Record: The Nature of Modern Sports*, Cambridge University Press.
- Hadden, Jeffrey, Swann y Charles E. (1981): *Primetime Preachers: The Rising Power of Televangelism*, Addison-Wesley, Reading (Massachusetts).
- Harvey, David (1989): *The Condition of Postmodernity: An Enquiry into the Origins of Cultural Change*, Basil Blackwell, Oxford.
- Jamieson, Kathleen (1988): *Eloquence in an Electronic Age: The Transformation of Political Speechmaking*, Oxford University Press, Nueva York.
- Kowinski, William Severini (1985): *The Malling of America: An Inside Look at the Great Consumer Paradise*, William Morrow, Nueva York.
- Kroc, Ray (1977): *Grinding It Out*, Berkeley Medallion Books, Nueva York.
- Kurzweil, Raymond (1990): *The Age of Intelligent Machines*, MIT Press, Cambridge (Massachusetts).
- Love, John F. (1986): *McDonald's: Behind the Arches*, Bantam Books, Toronto.
- Luxenberg, Stan (1985): *Roadside Empires: How the Chains Franchised America*, Viking, Nueva York.
- Liotard, Jean-François (1984): *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge*, The University of Minnesota Press, Minneapolis.
- Mankiewicz, Frank, Swerdlow y Joel (1978): *Remote Control: Television and the Manipulation of American Life*, Time Books, Nueva York.
- Mitroff, Ian, Bennis y Warren (1989): *The Unreality Industry: The Deliberate Manufacturing of Falsehood and What it is Doing to Our Lives*, Birch Lane Press, Nueva York.
- Peters, Thomas J., Waterman y Robert H. (1982): *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper and Row, Nueva York.

- Postman, Neil (1985): *Amusing Ourselves to Death: Public Discourse in the Age of Show Business*, Viking, Nueva York.
- (1992): *Technopoly: The Surrender of Culture to Technology*, Knopf, Nueva York.
- Prichard, Peter (1987): *The Making of McPaper: The Inside Story of Usa Today*, Andrews, McMeel and Parker, Kansas City (Mo).
- Reiser, Stanley Joel (1978): *Medicine and the Reign of Technology*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Reiter, Ester (1991): *Making Fast Food*, McGill-Queen's University Press, Montreal y Kingston.
- Ritzer, George (1983): «The McDonaldization of Society», *Journal of American Culture*, n.º 6, pp. 100-107.
- y Walczak, David (1987). «The Changing Nature of American Medicine», *Journal of American Culture*, n.º 9, pp. 43-51.
- Shelton, Allen: «Writing McDonald's, Eating the Past: McDonald's as a Post-modern Space».
- Silberman, Charles E. (1970): *Crisis in the Classroom: The Remaking of American Education*, Random House, Nueva York.
- Singer, Peter (1975): *Animal Liberation: A New Ethics for Our Treatment of Animals*, Avon Books, Nueva York.
- Sloan, Alfred P., Jr. (1964): *My Years at General Motors*, Doubleday, Garden City (Nueva York).
- Taylor, Frederick W. (1947): *The Principles of Scientific Management*, Harper and Row, Nueva York.
- Zuboff, Shoshana (1988): *In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power*, Basic Books, Nueva York.

ÍNDICE

Prefacio	9
1. La mcdonalización de la sociedad	15
Los McDonald's como representantes genuinos de Norteamérica, como imagen sagrada y a diez mil metros de altitud	18
«Dunkin' Donuts», «La mirada crítica» y «El McDonald's del sexo»	22
Las dimensiones de la mcdonalización: de los <i>drive-throughs</i> a los asientos incómodos	24
Una crítica a la mcdonalización: la irracionalidad de la racionalización	27
Ventajas de la mcdonalización: de la cocina <i>cajun</i> a las viviendas en serie	29
Conclusión	30
2. La mcdonalización y sus precursores	34
Burocratización y racionalización: en la jaula de hierro	34
Organización científica del trabajo: <i>existe</i> un sistema mejor	41
Producción en cadena: crear trabajadores autómatas	42
<i>Levittown</i> : «las casas suben y suben y suben»	44
Centros y grandes superficies comerciales: «los paseos de Norteamérica»	46
Ray Kroc y los hermanos McDonald: la creación de la «fábrica de comida rápida»	47
Conclusión	51
3. Eficacia	53
Teléfonos inalámbricos y palomitas servidas por uno mismo	54
Comida rápida «casera» y el <i>Stairmaster</i>	65
«Máquinas de vender» y L. L. Bean	69
Alquiler de vídeos, turismo en grupo, «el reino mágico» y estadios cubiertos	70
La cadena de montaje de la medicina y los «McDoctores»	73
Libros de texto personalizados, libros grabados en cinta, «noticias McNuggets» e iglesias <i>drive-in</i>	76
Henry Ford, <i>just in time</i> y «expertos en eficacia»	80
Conclusión	83

4. Cálculo	84
<i>Whoppers</i> , <i>Whalers</i> y <i>weight watchers</i> (controladores de peso)	84
La Mona Lisa, <i>Treinta y tantos</i> y Michael Jordan	91
Periodismo de usar y tirar, notas medias, «flashes discursivos» y «lastre»	97
Pacientes, dinero y beneficios	103
Aumento de la productividad laboral y «hombres de primera clase»	104
Microprocesadores de sílice y dinero de plástico	106
Conclusión	107
5. Predicción	108
Los Holiday Inn y los «dedos mágicos»	108
«¿Qué hay, paisano?», la universidad de la hamburguesa y almuerzos ante el televisor	109
Norman Bates, autocaravanas y las «McCuadras»	114
Cuestionarios, máquinas de venta de diarios y «nunca llueve» ..	121
Jerarquías, estandarización y automóviles idénticos	122
De la subjetividad a la objetividad en medicina	124
<i>ET</i> visita aquellas «cajitas de la colina»	125
Conclusión	127
6. Control	128
Panificadoras, piscifactorías y granjas avícolas	129
Distribuidores automáticos de bebida y escáneres en los supermercados	133
Sopas que se hacen solas, autómatas que hablan, <i>zombies</i> de grandes superficies comerciales y correspondencia basura	139
El maletín que acabará por desaparecer	143
«Educación para la docilidad», de telepredicadores y registros de entrada automáticos	145
Imperativos burocráticos, «el mejor sistema» y el trabajo repetitivo	148
Conclusión	150
7. La irracionalidad de la racionalización	152
Largas colas y los «lubricentos»	153
«Un mundo caro»	157
«Diversión, diversión, diversión»	158
<i>El fantasma de la Ópera</i> y «Molly McButter»	161
Atención: la mcdonalización puede ser peligrosa para su salud ..	162
Cambios de personal y «abrevaderos y comederos»	164
«Piérdete», <i>La rueda de la fortuna</i> y submarinos simulados	166
<i>Croissants</i> «rápidos» y el veloz paso del otoño	172
Desengaño, falta de profesionalidad y asistencia médica en cadena	173
Universidades como fábricas, burocracias y aviones que casi vuelan solos	176

«A veces me sentía como un robot»	178
Conclusión: el futuro ya está aquí	180
8. La jaula de hierro de la mcdonalización	182
Las fuerzas que provocan la mcdonalización	182
La mcdonalización y algunas visiones alternativas	187
Conclusión	194
9. Cómo hacer frente a una sociedad mcdonalizada	196
Actitudes frente a la jaula de hierro: ¿terciopelo, goma o hierro? ..	196
La modificación de las empresas mcdonalizadas: hamburguesas <i>Mclean Deluxe</i> y <i>Macheezmo Mouse</i>	199
Modificación de la cadena de montaje del automóvil en Suecia ..	206
Algunas alternativas razonables: <i>baguettes</i> , <i>Ben & Jerry's</i> y <i>B&B</i> ..	208
Otras alternativas: «está permitido salirse de la fila»	216
Cómo crear refugios no racionalizados para nosotros mismos: profesores hijos y «trabajos de por libre»	217
Respuestas individuales: cómo invertir el proceso de mcdonalización	221
Conclusión	227
Notas del autor	229
Bibliografía	245