



Libro Ninguno de nosotros es tan bueno como todos nosotros

Cómo McDonald's prospera mediante la inclusión y la diversidad

Patricia Sowell Harris

Wiley, 2009

También disponible en: Inglés

Reseña

La estadísticas de McDonald's cuentan la historia de sus impresionantes logros comerciales. La compañía atiende a 58 millones de clientes diariamente en 32.000 restaurantes en 118 países. Emplea a 1.6 millones de personas, y tuvo ventas en 2008 de más de US\$70 mil millones. Eso es mucha "salsa secreta". La autora Patricia Sowell Harris es responsable de la diversidad en McDonald's. Debe estar haciendo un buen trabajo, dado que la revista *Fortune* nombró a McDonald's la compañía número uno en diversidad en dos años consecutivos. Aunque su libro es, por naturaleza, promocional, Harris explica muy bien cómo funciona la diversidad en McDonald's, por qué es importante una fuerza laboral diversa y por qué tiene sentido para los negocios. *BooksInShort* recomienda sus lecciones en empleo equitativo a los directores ejecutivos, así como al personal de recursos humanos y a los gerentes de capacitación y contratación.

Ideas fundamentales

- Con 1.6 millones de trabajadores en todo el mundo, McDonald's es notablemente diversa.
- Sin embargo, cuando se inició en los años 50, McDonald's no era diversa en absoluto.
- Una regla era que sólo los hombres podían trabajar en los restaurantes.
- McDonald's comenzó a contratar mujeres a mediados de los años 60 cuando el reclutamiento militar dificultaba encontrar suficientes empleados hombres.
- Sus líderes comenzaron a entender que la compañía tenía que volverse más diversa para tener éxito en las zonas donde habitan las minorías.
- Los primeros esfuerzos para diversificar el personal corporativo de McDonald's no siempre fueron fáciles.
- La diversidad requiere un apoyo activo y comprometido de la alta gerencia, además de fuertes redes de conexiones, educación y capacitación.
- McDonald's trabaja con líderes de comunidades minoritarias y presta ayuda en proyectos cívicos importantes.
- La diversidad debe ser algo de todos los días, a pesar de las altas y bajas del negocio.
- La diversidad mejora el trabajo en equipo, y la lealtad y solidez de los empleados.

Resumen

****McDonald's: Un lento inicio hacia la diversidad **** En 1955, cuando Ray Kroc fundó McDonald's Corporation – basada en un restaurante de hamburguesas de los originales propietarios, los hermanos McDonald – visualizó a la compañía como un “banco de tres patas”: la firma, sus proveedores y sus franquiciados. Si una pata fallaba, el banco se caería. Aunque no entendía la necesidad de diversidad en un principio, poco a poco Kroc notó que, para vender más hamburguesas que los demás, necesitaría hacer que McDonald's fuera tan diverso como fuera posible. Especialmente debía igualar su fuerza laboral con las comunidades minoritarias donde estarían ubicados algunos de sus restaurantes. Una vez convencido, Kroc puso a trabajar a su personal educativo y de capacitación para apoyar sus esfuerzos de diversificación. Se aseguró de que todo el personal directivo de McDonald's apoyara la campaña y entendiera cómo dirigir una fuerza laboral compuesta por gente de diferentes orígenes. La compañía se volvió un modelo de diversidad. Utilizando un modelo de desarrollo profesional establecido por su “red de propietarios/operadores minoritarios y mujeres”, McDonald's ahora tiene redes de empleados para afroamericanos, hispanos, asiáticos, homosexuales y lesbianas, jóvenes profesionistas y madres que trabajan. Este éxito no llegó fácil ni rápidamente. En 1965, en su décimo año de operación, la compañía tenía 738 restaurantes y contrataba sólo hombres. La única excepción a la regla era para “la esposa o hija de un propietario [de franquicia]”. Kroc contrataba sólo hombres para eliminar la posibilidad de coqueteos entre empleados en el trabajo. Las políticas de Kroc no eran inusuales en los años 60, cuando la diversidad era un “concepto ajeno”. Roland Jones, quien se convirtió en “el primer empleado afroamericano en trabajar como consultor de campo” para McDonald's, más tarde escribió un libro sobre sus

obligaciones de asesorar a los franquiciados sobre sus operaciones comerciales. En //Standing Up & Standing Out//, Jones describe a Kroc, inicialmente como “poco sensible a los extensos problemas sociales de racismo, sexismo y otras formas de prejuicio”. ****La compañía abre sus puertas a la diversidad**** Con la rápida expansión del número de franquicias de McDonald’s durante los años 60, los propietarios y operadores tuvieron la necesidad de contar con personal para sus nuevos restaurantes. Pero este período de crecimiento bajó durante los años de la Guerra de Vietnam, cuando se dio el reclutamiento militar de EE.UU. Con tantos jóvenes que se iban al ejército, era difícil para las franquicias encontrar suficientes trabajadores hombres. Por tanto, McDonald’s liberó las contrataciones. Primero empezó por emplear “damas de día”, madres que trabajaban en los restaurantes durante el horario escolar; después contrató más mujeres. McDonald’s comenzó a contratar trabajadores afroamericanos después de los disturbios sobre el racismo de fines de los años 60. Para 1967, las franquicias de McDonald’s en Washington, D.C. habían establecido un récord de contrataciones de empleados negros y habían creado el personaje de mercadotecnia Ronald McDonald – el payaso icono de la compañía, inicialmente interpretado por el ahora famoso meteorólogo de TV Willard Scott. Cuando McDonald’s compró la compañía de US\$16.8 millones, su personal incluía administradores negros que habían empezado desde abajo y habían llegado a “supervisores de área [y] gerentes de restaurantes”. McDonald’s ascendió a algunos de ellos a funcionarios ejecutivos corporativos. En ese entonces, establecer restaurantes en áreas minoritarias era un gran reto para la compañía, en parte porque requería nuevos inversionistas en franquicias para operar sus propios restaurantes. Los inversionistas necesitaban “alrededor de US\$150.000” para una sucursal “llave en mano”. Esto estaba más allá de las posibilidades de muchos inversionistas negros, así que, para eludir el requisito inversionista-operador, la compañía intentó alinear “inversionistas blancos” con el fin de instituir fondos para los restaurantes ciudadanos de empresarios afroamericanos. A esta solución se le dio el nombre de “asociación cebrá”. En 1968 Herman Petty, quien antes fue propietario de una peluquería en Chicago, se convirtió en “el primer franquiciado negro de McDonald’s”. Petty fue una apuesta segura. “Ya que tenía una peluquería calle abajo, conocía a todos en el vecindario y ellos me conocían”, dice. Mientras tanto, el concepto de asociación cebrá resultó ser un gran problema. Muchos socios capitalistas no conservaban el equipo adecuado ni pagaban a sus proveedores de manera consistente. McDonald’s gastó US\$500.000 para “desenredar” los viciados acuerdos de propiedad. Terminó forzando la salida de algunos inversionistas iniciales. Tras recuperar el orden, ocho nuevos propietarios/operadores afroamericanos manejaban sus propios restaurantes McDonald’s. Al terminar la década de 1960, la gerencia de McDonald’s había aprendido una lección importante: Tenía que alterar su composición a medida que en Estados Unidos ocurrían grandes cambios sociales. Kroc abogó por la nueva diversidad de la creciente compañía. Él y Fred Turner, ex parrillero y ahora presidente de la corporación, proporcionaron una “cubierta” ejecutiva esencial para que la diversidad se convirtiera en la nueva norma. ****Diversidad en los rangos ejecutivos**** Bob Beavers fue uno de los empleados iniciales afroamericanos en McDonald’s en Washington, D.C. Recuerda que, en 1963: “Mi novia dijo que había un anuncio en la ventana de un McDonald’s a pocas cuadras de mi casa, así que fui a llenar una solicitud y dos días después ya tenía trabajo”. Comenzó limpiando ventanas y basureros en el restaurante por US\$1 la hora. Para 1969, trabajaba en la oficina corporativa. Durante su primera entrevista en las oficinas centrales, dice: “No había ni una sola persona de color en todo el edificio, lo que no era un sentimiento reconfortante”. Beavers ascendió varios rangos y se unió al consejo directivo de McDonald’s en 1984. Trabajó ahí 27 años y ahora es dueño de una compañía que suministra servilletas a McDonald’s. Las primeras etapas no fueron fáciles para Beavers y otros empleados negros. Un gerente de la oficina regional de McDonald’s en Los Ángeles se enfureció cuando Beavers visitó su local. Le preguntó a Beavers por qué creía que podía entrar a su oficina. Al poco tiempo, Turner se enteró de este incidente; pocas semanas después, el gerente estaba fuera de la compañía. Para ese entonces, McDonald’s tenía alrededor de 1.300 restaurantes en Estados Unidos. Turner quería sumar entre 200 y 300 por año, pero sabía que sería imposible sin franquicias hispanas y afroamericanas. El trabajo de Beavers era encontrar empresarios negros prometedores para otorgarles licencias como nuevos franquiciados. Su meta era añadir 50 “franquicias minoritarias” durante los siguientes dos años. Lo hizo aún mejor. Muchos de los nuevos franquiciados tomaron préstamos de la Asociación para Pequeñas Empresas de EE.UU. (Small Business Association o SBA, por sus siglas en inglés). Puesto que McDonald’s buscaba agresivamente empresarios entre las minorías, la SBA hizo hasta lo imposible por reducir la burocracia y acelerar los préstamos. ****Crear redes de interconexión: Las asociaciones de operadores de McDonald’s**** Como consultor de campo, Roland Jones no se daba abasto para preparar a las nuevas franquicias de propietarios minoritarios a que siguieran los procedimientos operacionales precisos de McDonald’s. Comenzó reuniéndose con nuevos propietarios y operadores en grupos, y lanzando el concepto de redes de interconexión que la compañía aún utiliza. El grupo inicial de capacitación a franquiciados se reunió en el sótano de una taberna en Chicago. La compañía terminó comprando un edificio del lado sur de Chicago y lo convirtió en un establecimiento educativo y de capacitación. Los propietarios y operadores minoritarios de franquicias empezaron a volar a Chicago para participar en las sesiones de capacitación. Los líderes de McDonald’s entendieron que la interacción en las reuniones era extremadamente valiosa para adoctrinar a los nuevos franquiciados y permitir la diversidad. En 1970, se creó en Chicago una nueva organización de redes de interconexión: la Asociación de Operadores Negros de McDonalds (Black McDonald’s Operators Association, o BMOA). Esto llevó en 1976 a la formación de la Asociación Nacional de Operadores Negros de McDonald’s (National Black McDonald’s Operators Association, o NBMOA), que probó ser un conducto valioso para los negros que querían ascender a puestos corporativos dentro de McDonald’s. La compañía trabajó con ambas asociaciones para desarrollar el programa de capacitación Desarrollo Profesional para personas de Raza Negra (Black Career Development, o BCD) y el programa Desarrollo Directivo Acelerado (Accelerated Management Development), que rápidamente llevaban a los afroamericanos hacia puestos ejecutivos. Entonces como ahora, parte de capacitar a empleados de las minorías es instruir a los gerentes sobre la importancia de la diversidad. En 1980, McDonald’s contrató a Mel Hopson, un ejecutivo de raza negra, como dirigente del programa de acción afirmativa. Planteó nuevas políticas que hacían a los gerentes responsables de la diversidad. La red NBMOA se expandió a proveedores de raza negra y negoció con McDonald’s para asegurar una proporción más balanceada del número de franquicias propiedad de blancos y negros. El resultado fueron 600 restaurantes adicionales cuyos dueños eran negros. Actualmente, la NBMOA representa 1.500 restaurantes y “unas 325 entidades de propietarios/operadores”. Dichos avances surgieron de los tres pilares del programa de diversidad de McDonald’s: “fuerte apoyo de la gerencia hasta arriba: capacitación, educación e interconexión”. Esta dedicación a la diversidad valió la pena para McDonald’s. Como prueba, recuerde que en 1992 algunas partes de la comunidad negra de Los Ángeles crearon disturbios tras el veredicto de exonerar a la policía por golpear al afroamericano Rodney King. Los revoltosos no dañaron los restaurantes de McDonald’s en esa área, manejados por afroamericanos locales. Al mismo tiempo, se calcula que otros negocios locales sufrieron daños por US\$2 mil millones. ****Las mujeres y McDonald’s**** Aunque McDonald’s necesitaba propietarios negros en los vecindarios de sus comunidades, no tenía la misma necesidad cuando se trataba de emplear mujeres. Al mismo tiempo, los líderes de McDonald’s empezaron a entender que el tener empleadas mujeres haría sentirse mejor a sus clientas. En 1979, McDonald’s patrocinó la “Operación Regreso al Hogar”, una conferencia nacional sobre el “mejor aprovechamiento de mujeres y minorías”. Con el apoyo de Turner, la compañía instituyó un programa de capacitación para gerentes y empleadas. En 1988, las propietarias de franquicias establecieron la Red de Operadoras, seguida por la Red de Liderazgo de Mujeres, que ofrecía asesoría. McDonald’s buscó proveedoras y ayudó a organizar un grupo industrial, el “Foro Femenino de Servicios Alimentarios”. McDonald’s utilizó el mismo enfoque con otros grupos, incluyendo a los hispanos, a gente con discapacidades, a asiático-americanos y a la comunidad homosexual y lesbiana. En 1977, la compañía organizó la Asociación de Operadores Hispanos de McDonald’s y, al poco tiempo, la Red de Liderazgo Hispano. Hace algunos años, la compañía creó su “Visión Hispana de Negocios” para relacionar los “resultados de negocios con la diversidad”. En 1982, McDonald’s empezó el programa “McJobs” para ayudar a los “individuos con discapacidades físicas y mentales a desarrollar habilidades y confianza para alcanzar el éxito en el lugar de trabajo”. La compañía organizó a los Operadores Asiáticos de McDonald’s y la Red de Homosexuales, Lesbianas y Aliados. ****Lograr la diversidad**** Vea a la diversidad como un proceso de logros continuos, no como una meta rígida de un incremento de 15% en ventas o ganancias a fin del año. Una compañía no puede lograr la diversidad a menos que sus gerentes sénior aboguen por ella. Puede utilizar los programas de capacitación y educación para ayudar a los empleados a “abrir sus corazones y sus mentes” en cuanto a la diversidad, y así romper las atrofiadas barreras. Sea sensible a las necesidades e intereses especiales de cada grupo de diversidad y establezca la meta de

incluir a todos en una cultura corporativa unificada. Ésa ha sido la meta en McDonald's, donde la fuerza laboral, desde los freidores hasta el director ejecutivo, está conformada hoy en día por "62% mujeres, 35% hispanos, 20% afroamericanos, 5% asiáticos y 2% aborígenes de EE.UU.". Lee Dunham, un propietario y operador afroamericano y también propietario del primer restaurant McDonald's en Nueva York, resume la filosofía de diversidad de la corporación de esta manera: "Si podemos mantenernos unidos y apuntar a la misma dirección, [entonces] todos están representados y son valorados, y pueden sentarse a la mesa y hacer una contribución". O, como dijo Ray Kroc: "Ninguno de nosotros es tan bueno como todos nosotros".

Sobre el autor

Patricia Sowell Harris, directora global ejecutiva de diversidad en McDonald's, ha pasado más de 30 años en la compañía. La revista *Working Mother* la nombró una de las "10 mejores defensoras de la diversidad" de los Estados Unidos.
