

Derechos civiles, Acción Afirmativa y presiones contra la diversidad: una visión afroamericana

*Audrey L. Mathews**

*Renee J. Jefferson***

INTRODUCCIÓN

La discriminación y el prejuicio basados en el color de la piel son temas que raramente se abordan en los principales periódicos de opinión. Sin embargo, el interés por lo que se refiere al color de la piel empezó con las leyes y prácticas que definieron lo que era la raza en los siglos XVIII y XIX. Este interés, además, conformó los modos de pensar acerca del color, el prejuicio y el racismo en Estados Unidos. Aunque el movimiento sobre los derechos civiles terminó hace más de veinte años, muchos afroamericanos siguen teniendo problemas en lo que toca a vivienda, empleo y educación.¹ Las crecientes diferencias entre negros y blancos en lo relacionado con la educación, estatus económico y clase, así como las cada vez mayores tasas delictivas y de muerte entre los jóvenes negros delinean una escena intimidatoria

* Departamento de Administración Pública, College of Business and Public Administration, California State University. Correo electrónico: <amathews@csusb.edu> o <audmathews@aol.com>.

** University of South Carolina.

¹ A.L. Mathews, *The Sum of Differences: Diversity and Public Organizations* (Nueva York: McGraw-Hill, 1998), 11.

que revela las políticas del pasado y lo que nos espera en el futuro.² De acuerdo con las tasas de mortalidad, salud, ingreso, educación y estatus marital, se ha visto a los afroamericanos como uno de los segmentos con mayores problemas de la sociedad estadounidense. Y si bien no cabe duda que hemos logrado avances desde el movimiento de los derechos civiles de la década de los sesenta, y vemos que obtenemos notables ganancias en cuanto a educación, empleo y estatus económico, desgraciadamente seguimos siendo presentados como parte de una subclase urbana; aun cuando sólo un tercio de nuestra población es considerado como parte de tal grupo. Con todo, las doctas diferencias de opinión por lo que se refiere a la composición de la subclase urbana, no minimizan las penurias que tienen que soportar los afroamericanos.³

Y mientras este debate continúa, las anteriores dicotomías como esclavo-libre, negro-blanco, pobre-rico siguen siendo evidentes y dignas de ser discutidas. También es necesario debatir las agendas institucionales que preservan la conciencia cultural y racial, y complican la simple esperanza de libertad y justicia que comparten muchos afroamericanos. Por lo tanto, aquí examinaremos lo que significa la raza para el mercado de trabajo, los remedios contra las prácticas discriminatorias que se suscitaron en los debates sobre derechos civiles, la Acción Afirmativa (*Affirmative Action*)* y la diversidad, las estrategias que promueven la desaparición de la discriminación, y las implicaciones de ciertos planes y legislaciones sociales, políticas e institucionales.

¿QUIÉN ES UN ESTADUNIDENSE?

Desde el momento en que los primeros ingleses desembarcaron en estas costas e ignoraron los derechos de los pueblos nativos, existe la lucha por la justicia y la equidad.⁴ ¿Qué significa ser estaduni-

² Mathews, *The Sum of Differences...*; Barbara Bergmann, *In Defense of Affirmative Action* (Nueva York: Basic Books, 1996).

³ Mathews, *The Sum of Differences...*, 12; Bergmann, *In Defense of Affirmative Action*.

* Si bien *Affirmative Action* se puede traducir directamente al español como Acción Afirmativa, no expresa las mismas implicaciones políticas que el término conlleva en inglés. Sin embargo, lo usamos aquí para facilitar la lectura (n. de la ed.).

⁴ S. Sojourner, "Stumbling around Intent", informe del Centro de Educación y Políticas Públicas de la Brookings Institution para el Foro sobre diversidad, 1994 (mimeo).

dense? ¿Cuáles son los derechos, libertades y privilegios que han sido acordados para un ciudadano? Quienes hicieron la Constitución respondieron inicialmente estas preguntas con la Ley de Naturalización de 1790, reservándole la ciudadanía a los “blancos libres”. Esta ley afirmaba sus creencias en los “principios puros del republicanismo”, y retenía la ciudadanía para los varones “útiles”, “la parte digna de la humanidad” que exhibía un “comportamiento propio y decente”. Sin embargo, gente de todos los colores, y especialmente los afroamericanos han continuado discutiendo cuál sería la “intención original” de nuestros antepasados cuando hicieron tal declaración. Las tensiones entre los estadounidenses basadas en raza, clase, género, origen nacional, religión y orientación sexual no son nuevas. De hecho, no se trata de experiencias marginales sino centrales para lo que significa ser un afroamericano.⁵ La actual ronda de preguntas en relación con la “intención original” de la Acción Afirmativa y los esfuerzos por la diversidad continúan esta tradición.

Nuestros padres fundadores propiciaron un modelo aristotélico de “igualdad entre los que tienen igual estatus”. Pero Aristóteles creía en la “desigualdad inherente de todas las personas”, y era eso lo que constituía la ciudadanía. La “democracia extrema”, como llamó Aristóteles a la idea de igualdad para quienes estaban “por debajo” de las clases poseedoras o dirigentes, no apoyaba lo que nuestros fundadores consideraban los mejores intereses. El sistema económico y político que desarrollaron hizo depender a la clase terrateniente de la explotación de la “veleidosa multitud” (las personas de la clase obrera) la servidumbre por contrato y la esclavitud.⁶ La mayor parte de la gente no sabe que los primeros africanos no vinieron a América como esclavos sino que, cambiados por comida por los piratas, se convirtieron en sirvientes por contrato para pagar la deuda de su comida y el costo de su mantenimiento. Esto fue también lo que les sucedió a muchos blancos pobres que quisieron llegar a estas costas. Como este sistema no tenía implicaciones raciales, a muchos africanos se les permitió trabajar, pagar su deuda y mudarse a otra comunidad u otra ciudad. Así, durante los primeros cuarenta

⁵ *Ibid.*

⁶ *Ibid.*

años de existencia colonial en Estados Unidos, los africanos acumularon tierras, votaron, testificaron en la corte e interactuaron con los blancos sobre bases igualitarias.⁷

El sistema de servidumbre por contrato se transformó lentamente en una esclavitud de facto. En la medida en que la clase poseedora empezó a abusar de los contratos de servidumbre por contrato, los trabajadores blancos y negros se unieron para confrontar a sus jefes o para huir. Pero, en este caso, cuando eran atrapados los regresaban a sus contratantes con tiempo adicional añadido a su contrato. Sin embargo, mientras que a los trabajadores blancos sólo les añadían unos años, a los negros los convertían en servidores por contrato para toda la vida. Así, para 1650, los sirvientes negros contratados eran legados a los herederos de sus contratantes “por el resto de sus días”. Contrariamente a la creencia popular, fue el estado de Nueva Inglaterra, en Massachusetts, el que se convirtió en la primera colonia que le dio reconocimiento estatutario a la esclavitud. Luego siguieron Connecticut en 1650, Virginia en 1661, Maryland en 1663, Nueva York y Nueva Jersey en 1664, Carolina del Sur en 1682, Rhode Island y Pennsylvania en 1700, Carolina del Norte en 1715 y Georgia en 1750.

Y cuando los colonizadores entraron en guerra contra Gran Bretaña, los negros lucharon al lado de los colonizadores para proteger su nueva tierra. Pero en 1775, Horatio Gates emitió una orden que excluía la entrada de los negros al Ejército Continental. Y, luego, el consejo de la oficina del general y el Congreso Continental tomaron decisiones similares. Sin embargo, después de que el inglés lord Dumore emitiera una proclamación prometiéndoles libertad a los esclavos varones que se unieron al ejército británico, George Washington anuló aquellas órdenes.

Vermont se convirtió en la primera colonia de Estados Unidos en abolir la esclavitud en 1777, pero el Congreso no prohibió el comercio de esclavos sino hasta 1808. Y en la Convención Constitucional de 1833, los terratenientes negros fueron despojados de su ciudadanía. La candidatura presidencial y la elección de Andrew Jackson sólo promovieron más este cambio, despojando a los africanos libres de sus derechos y apoyando la continuación de la esclavitud. Como

⁷ *Ibid.*

Jackson creía que cualquier progreso de los africanos significaba menos oportunidades para los blancos de la clase trabajadora, utilizó las metas del Movimiento Abolicionista como una forma de dividir a las clases trabajadoras de negros y blancos, tanto libres como esclavos.⁸

Y esa división se hizo más grande para mediados de 1800, cuando cientos de miles de irlandeses pobres, hombres y mujeres, llegaron a las costas de Estados Unidos. Y sucedió que si bien miles de estos irlandeses e irlandesas pobres habían firmado peticiones que apoyaban la abolición de la esclavitud mientras estaban en su país, cuando llegaron a Estados Unidos cambiaron de opinión. Reclamaron sus privilegios blancos, así como el derecho a los trabajos que tenían los negros liberados y se las arreglaron para quitarle a éstos la mayor parte de sus trabajos, incluyendo los de servidumbre, trabajo fabril, cocina y carga en los muelles. Estas tensiones formaban parte de los temas que se estaban ventilando en el Congreso, las Cortes y la Administración, mientras el país se movía hacia el final de la Guerra Civil.⁹

EL FIN DE LA ESCLAVITUD Y EL PRINCIPIO DE LOS DERECHOS CIVILES

Las garantías constitucionales para varones de ascendencia africana empezaron oficialmente con la ratificación de la Decimotercera Enmienda en 1865 y con la abolición oficial de la esclavitud, y no con la Proclamación de Emancipación, una orden ejecutiva emitida el 1 de enero de 1863. El senador Lyman Trumbal, representante republicano por Illinois y presidente del Comité Judicial del Senado, introdujo la Ley sobre Derechos Civiles (CRA por sus siglas en inglés) de 1875. El propósito de Trumbal era instaurar una ley para “asegurarle su libertad prácticamente a todas las personas que estaban en Estados Unidos”. Pero cuando se le preguntó si su definición de derechos civiles incluía los “derechos políticos”, Trumbal dijo “no”. Y tal siguió siendo el significado de los derechos civiles hasta la redacción e introducción de la Decimocuarta Enmienda. La Ley de Derechos Civiles de 1875 pasó por la Cámara de Representantes y el Senado en

⁸ *Ibid.*

⁹ *Ibid.*

marzo de 1866, y fue enviada al presidente Andrew Johnson, quien vetó la legislación en abril. En su mensaje de veto, Johnson hacía eco de muchos de los argumentos de quienes se oponían a esta ley de 1866, “la legislación era inconstitucional porque no había nada en la Constitución en donde se pudiera «ubicar» los principios de la legislación”. Entre los opositores estaba el republicano John Bingham, representante de Ohio, cuyos intereses lo incitaron a bosquejar e introducir la Decimocuarta Enmienda de la Constitución. Bingham consideraba que la ley establecía igualdad para los afroamericanos al declararlos constitucionalmente ciudadanos, con lo cual se arruinaba más el fallo *Dred Scott* y se le atribuía a la Constitución la culpa por la falta de validez de los principios de la Ley de Derechos Civiles de 1866.¹⁰

Al mismo tiempo, algunos republicanos argumentaban que se estaban desintegrando los grandes estados sureños y que había que dar la tierra a los negros liberados. La mayor parte de los congresistas rechazó las ideas de Charles Sumner, Thaddeus Stevens, George W. Julian y otros, al derrotar totalmente el proyecto de ley “Cuarenta Acres y una Mula”. En cambio, el Congreso aprobó la Decimocuarta Enmienda que le daba igual protección a los afroamericanos, y la Decimoquinta Enmienda (1870), la cual garantizaba el sufragio a los varones negros liberados. La aprobación de la Decimocuarta Enmienda produjo la primera gran revisión de 1790 de la Ley de Naturalización para incluir a partir de entonces a los “extranjeros nacidos en África y descendientes de africanos”.¹¹

El republicano John Churchill, representante de Nueva York, introdujo la Ley de Fuerza de 1871 “para hacer cumplir los derechos de los ciudadanos de Estados Unidos en cuanto a votar en varios estados de esta unión y para otros propósitos”. La Ley del Ku Klux también fue introducida en 1871. La legislación era una respuesta parcial al presidente Ulysses S. Grant, quien convenció al Congreso de hacer algo en relación con “La situación reinante [...] en algunos estados de la unión, que pone en riesgo la vida y la propiedad”. La Ley del Ku Klux tenía dos propósitos: uno, “imponer sanciones civiles

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ *Ibid.*

y criminales a las transgresiones estatales a los derechos civiles”, y dos, “darle autoridad al gobierno para someter por la fuerza la [...] violencia ilegal que interfería con los derechos civiles o la ejecución de la justicia y la ley federales”.¹²

El más importante estatuto posterior a la Guerra Civil es la Ley de Derechos Civiles de 1875, el cual fue creado para asegurar los derechos de los negros. La ley fue originalmente presentada en 1870 y abordaba la igualdad en “transportes públicos [...] trenes [...] escuelas [...] sin distinción de color”. Sin embargo este proyecto de ley nunca llegó al comité. El senador Charles Sumner lo volvió a presentar en sesiones subsecuentes y logró que el Senado aprobara una versión suavizada de éste en 1874. El republicano Ebenezer R. Hoar, representante por el estado de Massachusetts, continuó la lucha en la Cámara de Representantes, mientras que el senador Carpenter hacía lo mismo en el Senado. El presidente Grant apoyó sus esfuerzos al emitir en 1873 recomendaciones para que el Congreso promulgara leyes que garantizaran los derechos civiles “[mismas] que la libertad debería garantizar, pero que no lo hace efectivamente para el esclavo liberado”. El proyecto de ley sobre reconciliación pública fue aprobado finalmente como la Ley de Derechos Civiles en 1875.¹³

EL FIN DE UNA ERA

La mayor parte de la legislación sobre derechos civiles posterior a la Guerra Civil fue desarticulada por la Suprema Corte, la cual frecuentemente hizo una estricta interpretación de las enmiendas Decimotercera, Decimocuarta y Decimoquinta. La historia se repitió con los recientes fallos de la Suprema Corte, como el de *Adarand vs. Peña*. El fallo *Slaughter-House* (1873) limitó los privilegios e inmunidades de la Decimocuarta Enmienda a la ciudadanía “nacional” y eliminó el derecho a la ciudadanía estatal. Los casos de derechos civiles adquirieron cuerpo específicamente en la CRA de 1875, declarando a tan “amplias prohibiciones” inconstitucionales. El juez Joseph Bradley

¹² *Ibid.*

¹³ *Ibid.*

declaró que “la violación individual de los derechos individuales no es el tema de la Decimocuarta Enmienda”. Pero el golpe final a las primeras leyes sobre derechos civiles vino en 1892, cuando el Partido Demócrata ganó la presidencia y ambas cámaras del Congreso. En 1893, el liderazgo demócrata se dedicó a repeler todas las leyes sobre derechos civiles que no habían sido derrumbadas por la Suprema Corte. Las únicas leyes que quedaron en pie fueron las relativas al sufragio. La Ley de Revocación de 1894 anulaba el sufragio para los afroamericanos. El problema de los derechos civiles para los afroamericanos permaneció legislativamente muerto hasta después de la Segunda Guerra Mundial.¹⁴

LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL, LA GUERRA POR LA IGUALDAD RACIAL

La entrada de Estados Unidos a la Segunda Guerra Mundial fue el primer catalizador para muchas de las reformas sociales sobre las que continuamos luchando hoy. Los hombres que habían luchado por la democracia en Europa y el Pacífico urgían a las comunidades a pelear por la democracia en casa. W.E.B. Dubois lo dijo mejor cuando se refirió a la Segunda Guerra como “Una guerra por la igualdad racial [...] la democracia no sólo para los blancos, sino también para los amarillos, cafés y negros”. Los heroicos esfuerzos desplegados en la guerra por los hombres de color llevaron al presidente Harry Truman a emitir la Orden Ejecutiva 9981 del 26 de julio de 1948. La orden aseguraba “igualdad de trato y oportunidad” en las Fuerzas Armadas en servicio y establecía un comité consultivo para delinear los detalles de tal política. Pese a los argumentos de quienes se oponían, el servicio se integró así durante un periodo de seis años, 1948-1954. Truman ignoró la resistencia ejercida contra su Orden Ejecutiva por una política “justa de empleo en todo lo federal, sin discriminación por raza, color, religión u origen nacional”. En 1951, Truman extendió esta equidad hasta incluir las contrataciones gubernamentales con la Orden Ejecutiva 10308. Cuatro años después, el Congreso anuló las restricciones de la Ley de Naturalización de 1790

¹⁴ *Ibid.*

al aprobar la Ley McCarran-Walter, que extendía el derecho de naturalización a todas las razas.

Los logros de los soldados de color durante la Segunda Guerra Mundial sirvieron también para alimentar el orgullo en sus comunidades respectivas. Todo mundo se erguía un poco más y estaba menos dispuesto a dar por sentado el racismo y las estructuras racistas. En 1952, los padres mexico-americanos de Lemon Grove, California, demandaron a la junta escolar por enviar a los niños de dicha comunidad a escuelas de calidad inferior. La Suprema Corte de California falló a favor de los padres mexico-americanos y sus hijos en 1953. Este caso se usó como parte del precedente que se le presentó a la Suprema Corte de Estados Unidos en el caso *Brown vs. Board of Education*. El fallo de *Brown*, de 1954, fue histórico porque derribó la doctrina de “separados pero iguales”, que había regido en el país desde el fallo de la Corte *Plessy vs. Ferguson* de 1896, que apoyaba la constitucionalidad de la segregación. Un año después del fallo de *Brown*, el 1 de diciembre de 1955, una vieja costurera afroamericana llamada Rosa Parks se subió a un autobús en Montgomery, Alabama. Ella, cansada de haber trabajado todo el día, se sentó en uno de los asientos del frente del autobús, reservados para los pasajeros blancos. Por ordenanza municipal, las primeras cuatro filas de todo autobús estaban reservadas para los blancos. Y si éstos llenaban su sección, se suponía que los pasajeros negros debían moverse hacia atrás para hacerles lugar. Rosa Parks rehusó la orden del chofer de levantarse para que pudiera sentarse un blanco; le dijo al chofer “Si quiere hágame arrestar”. Su arresto condujo al conocido boicot de los autobuses de Montgomery.¹⁵

En su comunicado al Estado de la Unión de 1956, el presidente Dwight D. Eisenhower se comprometió a abordar el problema de la integración social. Su administración dio seguimiento a esa promesa con la Ley de Derechos Civiles de 1957. Hubo cuatro secciones del proyecto de ley que fueron aprobadas por la Cámara de Representantes: *a*) establecer una Comisión para investigar las violaciones a los derechos civiles y hacer recomendaciones; *b*) permitirle al gobierno federal buscar alivio preceptivo para proteger los derechos civiles;

¹⁵ *Ibid.*

c) crear una sección de derechos civiles en el Departamento de Justicia, y d) ayudar al cumplimiento de la legislación federal sobre la garantía del derecho a voto de la Decimoquinta Enmienda. El Senado alteró tanto el proyecto de ley que sólo de lejos se parecía al proyecto propuesto por Eisenhower; y luego de que éste lo firmó, el senador Richard Russell (representante demócrata por Georgia) se refirió al limitado alcance de la ley, como “la más dulce victoria de mis 25 años de senador”.¹⁶

LA REACCIÓN CONTRA LA VIOLENCIA CONTINÚA

Los contragolpes propinados a la reforma continuaron pese a que algunas personas de color, en particular afroamericanos, hicieron todos los esfuerzos por detenerlos. Además de las batallas en las cortes, la pelea se llevó a las calles, las barras de las cafeterías, las tiendas departamentales y los *colleges* y demás instituciones de educación superior. Estos esfuerzos del pueblo se algarinaron en la Marcha sobre Washington de 1963. Los presentes y los que la veían por televisión entendieron el significado monumental que tenía el hecho de que cientos de miles de personas se hubieran reunido frente al Monumento a Lincoln para recordarle a la nación su promesa incumplida: un Estados Unidos de igualdad para todos. El proceso legal para cumplir con esa visión llegó con la elaboración y aprobación de la Ley de Derechos Civiles de 1964. Esta ley prohibía la discriminación en la educación, la capacitación, la contratación para el empleo, las promociones y los salarios por razones de raza y género. Los más grandes éxitos a este respecto incluyeron la adición del Título IX a la CRA de 1964. En 1972, el presidente Richard Nixon admitió el fracaso de los programas de Acción Afirmativa y emitió una Orden Ejecutiva que establecía metas e itinerarios para lograr el cambio.¹⁷

Es difícil hablar de la historia social de los derechos civiles y no mencionar la violencia y el derramamiento de sangre que ha ocurrido en tantas comunidades. Disturbios, masacres, linchamientos, hom-

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ *Ibid.*

bres quemados en la cruz, incendios premeditados, revueltas, asesinatos, violaciones múltiples y amargas represalias se enlazan a lo largo de la historia de este país en la lucha por la igualdad. Si bien el Ku Klux Klan era la más grande y visible organización blanca terrorista, no era la única. La Comisión Kerner se constituyó en 1968 para investigar la causa de que pasaran cuatro años sucesivos de violencia racial, y repitió lo que ya habían dicho muchas de sus predecesoras: “[...] la sociedad blanca está totalmente involucrada en lo que es el gueto. Las instituciones blancas lo crearon, las instituciones blancas lo mantienen, y las instituciones blancas lo toleran”. La Comisión Kerner falló tanto como sus predecesoras lo habían hecho: no proporcionó a las instituciones blancas ni a la sociedad un plan detallado de lo que debía hacer. Después de cada informe, incluyendo el más reciente acerca de las causas que originaron los disturbios de Los Ángeles en 1992, quienes tienen el poder aparentemente siempre sólo implantan el menor número de cambios posible, y dejan los informes en los estantes para que se llenen de polvo.¹⁸

LA LEY DE IGUALDAD EN LAS OPORTUNIDADES DE EMPLEO (EEOA, POR SUS SIGLAS EN INGLÉS) DE 1972

La EEOA de 1972 extendía la cobertura de los derechos civiles a patrones que tuvieran entre 15 y 24 empleados, en tanto que dejaba sin cambios a los patrones de empresas mayores. La Ley de Igualdad en las Oportunidades de Empleo era un “experimento natural”, en la que el tratamiento y los grupos de control se definían por las diferencias que existían en las industrias en cuanto a la fracción de trabajadores empleados en las firmas recientemente cubiertas por estas disposiciones y a lo largo de los estados donde tenían jurisdicción las leyes FEP. Más de dos décadas de investigación sobre el Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964, y de la Orden Ejecutiva 11246 que la siguió en septiembre de 1965, no han podido llegar a un consenso acerca de la efectividad de estas leyes. Todo análisis sobre las políticas relacionadas con los derechos civiles enfrenta dos proble-

¹⁸ *Ibid.*

mas: la planeación de los tiempos para la entrada en vigor de la legislación (mediados de los años sesenta) coincide periódicamente con muchos otros cambios significativos en el mercado laboral de Estados Unidos. Además, la naturaleza de estas leyes y, en particular su cobertura casi universal, dificultan controlar los cambios que podrían haber ocurrido aun sin la legislación.¹⁹

Un segundo fragmento de la ley federal, la Orden Ejecutiva 11246, firmada por el presidente Johnson el 24 de septiembre de 1965, prohibía que los empleadores federales discriminaran y creaba el brazo ejecutivo, la Oficina Federal de Acatamiento Contractual (OFCC) para vigilar a los empleadores federales. La Ley de Igualdad de Oportunidades en el Empleo de 1972 enmendaba el título VII en diversas maneras. El cambio más importante fue que aumentaba el poder de aplicar esta ley. Antes de las enmiendas de 1972, el Título VII limitaba la igualdad de oportunidades en el empleo a investigar quejas y a dar servicios, como un conciliador entre las partes en disputa. Por lo que se refiere a la aplicación, esta ley sólo podía recomendar al Departamento de Justicia acción legal. Pero bajo las enmiendas de 1972, la Ley de Igualdad de Oportunidades en el Empleo se invistió con el poder de iniciar demandas civiles en nombre de los empleados si no era capaz de obtener un acuerdo de conciliación aceptable con los patrones. Este cambio fortaleció de manera drástica el poder de aplicación de esta ley.²⁰

ACCIÓN AFIRMATIVA

Una definición que generalmente se acepta de la Acción Afirmativa es: “un esfuerzo determinante para garantizar que los grupos étnicos que significativamente tienen baja representación en *colleges* y/o en

¹⁹ K.Y. Chay, “The Impact of Civil Rights Policy on Black Economic Progress: Evidence from the Equal Employment Opportunity Act of 1972”, *Industrial and Labor Relations Review* 51, no. 4 (julio de 1998): 608-632; F. Miller, X. Reyes y E. Shaffer, “The Contextualization of Affirmative Action: A Historical and Political Analysis (Facing the Future: The Status of Affirmative Action in the 21st Century)”, *American Behavioral Scientist* 41, no. 2 (octubre de 1997): 222-231.

²⁰ Chay, “The Impact of Civil Rights...”; Miller, Reyes y Shaffer, “The Contextualization of Affirmative Action...”.

los lugares de trabajo tengan una representación más equitativa”.²¹ Con el transcurso de los años, esta definición se ha extendido para incluir a las mujeres, los discapacitados y otros grupos que históricamente han tenido baja representación en ciertos campos, así como en las instituciones educativas. Se pedía a las organizaciones que la proporción de estudiantes, aprendices, trabajadores nuevos y trabajadores de todos los niveles reflejara la proporción de personas de todas las razas y géneros que existen en la población general, siempre y cuando cubrieran los requisitos adecuados.²² La legislación abordaba claramente la proporcionalidad y la calificación para el trabajo. Nunca fue la intención de la Acción Afirmativa emplear a alguien con base en su raza o forzar el empleo de individuos no calificados en cualquier institución.²³ Este último punto, sin embargo, es la base del descontento que muchos estadounidenses manifiestan respecto de la Acción Afirmativa.²⁴

Antes de la legislación de 1960, los afroamericanos tenían claramente baja representación en la fuerza de trabajo. El derrumbamiento de la discriminación abierta desmanteló las barreras que le impedían la libre elección a los afroamericanos. La noción de la Acción Afirmativa sirvió como protección contra la exclusión.²⁵ La igualdad requiere que toda persona que viva en nuestra sociedad tenga acceso igualitario a una educación de calidad independientemente de sus antecedentes. Dada la historia de la discriminación en Estados Unidos, es necesario eliminar o minimizar las barreras que han existido para la educación de grandes segmentos de la población, a quienes se les ha negado un acceso igualitario a las escuelas. Las poblaciones excluidas incluyen a afroamericanos, inmigrantes nuevos, personas de clase trabajadora, gente pobre y mujeres.²⁶ Aunque los afroamericanos esta-

²¹ J. Lorber, *Paradoxes of Gender* (New Haven: Yale University Press, 1994).

²² *Ibid.*, 217.

²³ *Ibid.*, 216-217.

²⁴ Chay, “The Impact of Civil Rights...”; Miller, Reyes y Shaffer, “The Contextualization of Affirmative Action...”; A. Hacker, *Two Nations: Black and White, Separate, Hostile, Unequal* (Nueva York: Ballantine, 1992).

²⁵ C. Goldin, *Understanding the Gender Gap: An Economic History of American Women* (Nueva York: Oxford University Press, 1990), 201-202; D.L. Kirp, M.G. Yudof, M.S. Franks, *Gender Justice* (Chicago University Press, 1986), 9-10.

²⁶ A. Hacker, *Two Nations...*, 135, 161.

ban capacitados para ejercer ciertos trabajos particulares, cuando solicitaban trabajos de acuerdo con su currículum no eran empleados. Específicamente, se pensaba que ellos no deberían ganar más que los blancos, independientemente del nivel de capacidad del empleado blanco. Otra razón para no contratar a afroamericanos era que los patrones blancos pensaban que sus empleados blancos se rehusarían a trabajar con aquéllos. Al principio estos empleadores no se interesaban por la Acción Afirmativa en los lugares de trabajo, simplemente querían protección gubernamental para tener libertad de elección. La petición para proteger la libertad de los patrones para elegir estaba en claro conflicto con el intento del gobierno de instaurar un modelo de libertad humana que desafiara a la Alemania nazi y a la Unión Soviética.²⁷

Se argumentaba que ese modelo de justicia incrementaba la capacidad nacional para pelear guerras y producir bienes, y que ofrecía un modelo de trabajo basado en el principio liberal de que el poder y la libertad son sinónimos. Sin embargo, cuando se hizo evidente que los blancos ya no podrían beneficiarse de las prácticas inclusivas, las políticas gubernamentales regresaron a las prácticas exclusivas. Aunque la discriminación en el empleo fue finalmente declarada ilegal, las prácticas de exclusión continuaron y pronto quedó claro que el legado histórico de exclusiones étnicas y raciales sólo podría ser corregido a través de acciones afirmativas en la educación, en los programas de capacitación y en los exámenes del trabajo y las promociones. Se tuvieron que abrir modos de reclutamiento y canales de conocimiento familiar y comunal en relación con la disponibilidad de trabajos. Los exámenes laborales y los criterios de promoción, diseñados de acuerdo con las experiencias de los trabajadores blancos, tuvieron que ser repensados para incluir las experiencias de los trabajadores afroamericanos.²⁸

Actualmente la Acción Afirmativa está bajo sitio. La elección de 1994 provocó un cambio arrollador en nuestro clima político. Hace tiempo que los conservadores han expresado su oposición a las políticas

²⁷ Chay, "The Impact of Civil Rights..."; Miller, Reyes y Shaffer, "The Contextualization of Affirmative Action...".

²⁸ A.D. Freeman, "Legitimizing Racial Discrimination through Anti-Discrimination Law: A Critical Review of Supreme Court Doctrine", *Minnesota Law Review* 62, no. 109 (abril de 1978): 109.

de Acción Afirmativa.²⁹ Con nueva influencia política, esa oposición está siendo más fuerte y sin duda dará como resultado continuos y extensos debates sobre la Acción Afirmativa y posiblemente una anulación de esa política. Durante 1998, la Suprema Corte determinó en *Adarand Constructors, Inc. vs. Peña*, que deben emplearse normas duras y uniformes para examinar los programas que tienen que ver con los problemas de raza (*race-consciousness*). Este fallo sirve para cuestionar todos los programas de Acción Afirmativa y para someterlos a principios estrictos. Tras fijar dicho estándar, muchos programas federales de trabajo y educación que anteriormente ayudaban a las minorías raciales y étnicas serán revertidos. A la Facultad de Leyes de la Universidad de Texas en Austin, le fue legalmente prohibido usar la raza como criterio de admisión. Y la reciente revisión de la administración de Clinton sobre las políticas federales de Acción Afirmativa llevaron a la decisión de enmendar más que a rescindir tal política.³⁰ La Universidad de California votó recientemente por eliminar los procedimientos de Acción Afirmativa de sus lineamientos de admisión. Los ciudadanos del estado de California que votaron el verano de 1996 apoyaron la Propuesta 209, que elimina la Acción Afirmativa en California. Todos estos incidentes son ejemplos del tipo de cambio fundamental que es posible que veamos en el futuro. Millones de estadounidenses creen en el sueño americano y consideran a Estados Unidos como un país en el que, en su mayor parte, el trabajo duro y el mérito determinan quién prospera y quién no.³¹ Al institucionalizar un tratamiento preferencial, mucha gente cree que la Acción Afirmativa es una reversión de la discriminación y por lo tanto esta política es considerada como una directa contradicción del ideal estadounidense de la meritocracia.³² Dichos estadounidenses niegan, totalmente o en parte, que el racismo y el sexismo produzcan discriminación.³³ Ellos consideran que el mérito está codificado con base en el color y el género; esto es, que los

²⁹ P.C. Roberts, L.M. Stratton, Jr., "How We Got Quotas: The Color Code", *National Review* (1995): 80.

³⁰ H. Fineman, "Race and Rage", *Newsweek*, 3 de abril de 1995, 25.

³¹ M.L. Oliver y T.M. Shapiro, *Race, Wealth and Inequality in America*.

³² E. Cose, "The Myth of Meritocracy", *Newsweek*, 3 de abril de 1995, 34.

³³ A. Hacker, *Two Nations...*, 60.

afroamericanos, más todavía que las mujeres, no son tan meritorios como los varones blancos.³⁴

LA EVOLUCIÓN DE LA FUERZA LABORAL

Estados Unidos se está volviendo más afro, hispano y asiatico-americano en un periodo relativamente pequeño de su historia. Esta transformación demográfica ocurre debido a las tasas de nacimiento de los diferentes grupos étnicos y raciales, y debido a los cambios que han ocurrido con la inmigración legal e ilegal. Actualmente, el tamaño del grupo de edad más grande de Estados Unidos, la generación de los *baby boomers*, ha velado estos cambios. La inmensa ola de nacimientos de *baby boomers* —que comprenden aproximadamente una tercera parte de la población de Estados Unidos, y casi la mitad de su fuerza laboral— indica que las generaciones cambian su mezcla racial y étnica según tasas variables. Lo que estas tendencias pronostican es que dentro de los próximos cincuenta años, los nacimientos de blancos constituirán menos de la mitad de la población de Estados Unidos.³⁵

Pocos factores de los asuntos humanos son tan predecibles y poderosos como la demografía. Y, paradójicamente, pocos son tan sorprendentes. Con frecuencia se piensa en la demografía como algo basado en meras estadísticas; sin embargo, lo que muestran esas estadísticas son las dinámicas de las poderosas tendencias que reconstituirán a Estados Unidos. Quienes prospectiva y claramente discernan estas tendencias demográficas, comprenderán las fuerzas que conforman su futuro personal, así como los futuros de sus organizaciones y de su nación. La demógrafa Martha Farnsworth Riche concluye:

Estas tendencias apuntan a una transición hacia una sociedad multicultural. Si se cuentan a los hombres y las mujeres como grupos separados, todos los estadounidenses son miembros de cuando menos una

³⁴ Miller, Reyes y Shaffer, "The Contextualization of Affirmative Action...".

³⁵ Mathews, *The Sum of Differences...*; J.M. Ivancevich y M.T. Matteson, *Organizational Behavior and Management 4/e* (Irwin Publishing, 1996).

minoría [...] La tendencia es clara. Si las condiciones actuales continúan, Estados Unidos se volverá una nación que no tendría ninguna mayoría racial o étnica durante el siglo XXI. Pocos de nosotros comprendemos realmente la velocidad, alcance y certidumbre de la transformación que pende sobre nosotros.³⁶

El auge de nacimientos (*baby boomers*) posterior a la Segunda Guerra Mundial (nacieron aproximadamente 78 millones de personas entre 1946 y 1964) comprende el grupo más grande de edad que se ha visto en los Estados Unidos: casi una tercera parte de la población y la mitad de su fuerza de trabajo. Al llegar a la edad de sesenta años en el 2006, la generación de los *baby boomers* empezará a retirarse, y lo que ya es una fuerte corriente de cambio demográfico del siglo XX se volverá un torrente del siglo XXI. El tamaño de la generación actualmente enmascara la proporción, alcance y velocidad del cambio que la demografía está haciendo imperativo en el siglo XXI, en Estados Unidos. La diversidad no es un asunto de ayer o mañana sino de hoy. Blayne Cutler cita a Patricia Cross, una importante consejera sobre diversidad, quien afirma “El cambio está aquí [...]. Cuando 60 por ciento de la fuerza laboral no son blancos varones, es que ya llegó el cambio”.³⁷

PERCEPCIONES SOBRE ESTADOS UNIDOS

Estados Unidos es con frecuencia considerado un país que predica los ideales de igualdad pero practica la hipocresía del privilegio basado en la raza, el género y la clase social.³⁸ El tratamiento preferencial para los blancos está tan exitosamente institucionalizado que la mayor parte de éstos no se da cuenta de que sucede.³⁹ Y existe también la creencia de que los blancos son discriminados y maltratados debido a las políticas de Acción Afirmativa.⁴⁰ Los varones blancos son los más educados y los más poderosos políticamente, y tienen las

³⁶ Mathews, *The Sum of Differences...*

³⁷ Ivancevich y Matheson, *Organizational Behavior...*

³⁸ Hacker, *Two Nations...*, 129.

³⁹ *Ibid.*, 32.

⁴⁰ *Ibid.*, 51.

ocupaciones de mayor prestigio de este país.⁴¹ Los varones blancos pueden clamar en contra de la Acción Afirmativa, pero ésta ni siquiera ha llegado a equilibrar el tratamiento preferencial que les es proporcionado. Naison, en una reseña del libro *The New Color Line: How Quotas and Privilege Destroy Democracy*, afirma: “Equiparar las inequidades e inconveniencias que enfrentan hoy los varones blancos con la pobreza, la privación de los derechos civiles y el crudo terror físico que experimentaron los negros durante la primera mitad del siglo xx muestra una sorprendente capacidad para la amnesia histórica”.⁴² La única forma en que uno puede aferrarse a creer en la meritocracia, a la luz de las condiciones imperantes, es creer en la superioridad biológica de los blancos. Es ésta la filosofía con la que está casada el popular libro *The Bell Curve*.⁴³

Hay un incremento de afroamericanos y mujeres en todos los sectores de la clase media profesional, que abarca desde pilotos hasta cronistas de noticieros.⁴⁴ La Acción Afirmativa ha ayudado a crear una nueva clase media afroamericana. Sin embargo, todavía es necesaria para continuar nivelando el campo de juego. Un ejemplo, la Universidad de Harvard afirma que el año pasado ofreció 6 de 18 puestos definitivos universitarios a mujeres; sin embargo, “Harvard ha promediado sólo una mujer de cada 250 puestos universitarios durante los últimos 24 años. Con esa tasa de crecimiento pasarán otros ochenta años antes de que el cuerpo de profesores parezca realmente mixto”.⁴⁵

En el año fiscal de 1995, la Oficina de Derechos Civiles recibió 4 976 quejas por discriminación racial. Las cifras muestran que 5 852 incidentes delictivos basados en el odio se reportaron al FBI durante 1994. Estos incidentes fueron reportados por más de 7 200 depen-

⁴¹ F. Swoboda, “Glass Ceiling Firmly in Place. Panel Finds Minority, Women Are Rare in Management”, *Washington Post*, 16 de marzo de 1995, 1(A), 18(A).

⁴² *Ibid.*, 5.

⁴³ R. Herrnstein y C. Murray, *The Bell Curve: Intelligence and Class Structure in American Life* (New York: Free Press, 1994).

⁴⁴ L. Kaufman-Rosen y C. Kalb, “What about Women? Affirmative Action: The White House Searches for Ways to Regain Control of a Treacherous Issue”, *Newsweek*, 27 de marzo de 1995; Hacker, *Two Nations...*, 112-113, 146.

⁴⁵ L. Hancock y C. Kalb, “Harvard Held up”, *Newsweek*, 11 de diciembre de 1995.

dencias encargadas de aplicar la ley en 43 estados y el Distrito de Columbia.⁴⁶ En 1991, el Instituto Urbano (Urban Institute) envió a varios jóvenes negros y varios blancos con referencias y currículum equivalentes, quienes habían sido instruidos a comportarse idénticamente en la solicitud de trabajos que no requerían experiencia previa: los blancos fueron empleados con una tasa estadística mayor.⁴⁷ El efecto de echar marcha atrás en la Acción Afirmativa provocará un significativo descenso en las oportunidades educativas y laborales para los estudiantes de color. Y causará una disminución en la diversidad de la fuerza de trabajo, lo que implicará una disminución de estos modelos y un incremento en la atracción de caminos alternativos hacia el éxito. Provocará un descenso en los esfuerzos de colaboración para enfrentar el racismo institucional, y esto significará una menor cooperación entre los maestros y consejeros de *high school* y los reclutadores de *college* para incrementar el fondo de solicitantes calificados.

Finalmente, la negación del racismo y la afirmación en la creencia de que Estados Unidos es ciertamente una meritocracia es lo que se enfrenta a la experiencia de los estudiantes. De hecho, esto podría alienar más a los estudiantes ya privados de sus derechos civiles. La Acción Afirmativa es necesaria para la supervivencia económica de nuestro país. En la medida en que el Estados Unidos corporativo se proponga expandir sus mercados y mantener su fuerza laboral, la diversidad será esencial. Para tener éxito económico, la demografía estadounidense requiere de una fuerza laboral diversa. El racismo y el sexismo ya no son rentables. La integración legislada y la Acción Afirmativa nos ayudan a deshacernos de una ideología que ya no tiene utilidad económica. La Acción Afirmativa no sólo beneficia a la mayor parte de la fuerza laboral de Estados Unidos, sino que es necesaria para la prosperidad de la economía entera.

El asunto moral es que la Acción Afirmativa es uno de los vehículos que sirven para mitigar el impacto de la discriminación pasada y presente. El asunto económico es que la combinación de cambios

⁴⁶ U.S. Department of Justice, *Uniform Crime Reports: Hate Crime-1994* (Washington, D.C.: Federal Bureau of Investigation, 1995), 1.

⁴⁷ A. Littwin, "Remedying a Current Injustice", *The Brown Daily Herald*, octubre de 1995, 7.

demográficos y la necesidad creciente de trabajadores capacitados nos exige que usemos mejor los recursos humanos que hasta hace muy poco han sido mal utilizados. Y en este momento crítico de nuestra sociedad algunos argumentan que la Acción Afirmativa es necesaria para nivelar el campo de juego y asegurar que tanto las minorías como las mujeres tengan acceso equitativo a la educación y a las carreras universitarias. Otros sostienen que la Acción Afirmativa es un sistema de prejuicio que discrimina injustamente a los solicitantes más calificados. Como sostiene Cose,

Es fácil y políticamente oportuno pretender que todo estaría bien si la Acción Afirmativa no estuviera echándolo todo a perder. La verdad, naturalmente, es mucho más complicada. Aun si el movimiento para prohibir la Acción Afirmativa tiene éxito, existen todas las razones para creer que estaremos pensando cómo abordar las mismas difíciles preguntas sobre las desavenencias raciales y la desigualdad que generaron la Acción Afirmativa en primer término.⁴⁸

De ninguna manera la Acción Afirmativa es una política pública perfecta; sin embargo, es el único medio actualmente disponible para garantizar que todos fueron creados igual y tienen las mismas oportunidades de alcanzar el éxito.⁴⁹

EN DEFENSA DE LA PREFERENCIA

La batalla con la Acción Afirmativa significa hoy un debate entre un principio claro, por una parte, y una clara realidad, por la otra. El principio es que la capacidad, las calificaciones y el mérito (independientemente de la raza, el origen nacional o el sexo) deben prevalecer cuando uno solicita un trabajo, una promoción o un ingreso a las instituciones selectivas de educación superior, o cuando uno se postula para ganar un contrato. La realidad es que apearse de manera estricta a este principio daría como resultado que pocos afroamerica-

⁴⁸ Cose, "The Myth of Meritocracy", 34.

⁴⁹ Glazer, 1998.

nos obtuvieran trabajos, admisiones y contratos. Los defensores de la Acción Afirmativa oscurecen frecuentemente el tema de este plan, se resisten a darse cuenta de lo agudas que son las diferencias entre los afroamericanos y los otros, así como el alcance profundo que tienen estas preferencias y lo sistemáticas que se han vuelto. Existe actualmente algo más que una considerable inclinación hacia la diversidad, pero es así porque hechos dolorosos la hacen necesaria si es que los negros van a representar algo más que una admisión nominal y un número limitado en algunas instituciones importantes de nuestra sociedad.⁵⁰

Los oponentes a la Acción Afirmativa también pueden estar errados. No han comprendido cabalmente las consecuencias que siguen a la implantación del principio de que la capacidad, la calificación y el mérito que se tengan, sin tomar en cuenta el color, deben ser la única guía. Lo inesperado e impredecible era que la brecha entre el desempeño educativo de los afroamericanos y los blancos persistiría, y que en algunos aspectos se incrementaría a pesar de la revolución de los derechos civiles y de los enormemente crecientes programas sociales y educativos. Las escuelas al interior de las ciudades seguirán disminuyendo y las familias afroamericanas se desunirán en un grado sorprendente y contribuirán a empeorar (mucho más que en los años sesenta) las condiciones sociales para un gran número de sus niños. En vista de dichas condiciones, insistir en que el color de la piel no cuenta significa excluir efectivamente a los afroamericanos de posiciones de influencia, riqueza y poder. Tenemos que replantear la Acción Afirmativa. En cierto sentido es una sorpresa que no sólo haya persistido un feroz debate acerca de la Acción Afirmativa durante los años de Clinton, sino que se haya intensificado, sobre todo después de durar doce años, incluso con dos presidentes republicanos (Ronald Reagan y George Bush), quienes afirmaban que se oponían a la Acción Afirmativa aunque no hicieron nada para revertirla, por lo que los programas parecían asegurados.⁵¹

Las grandes empresas solían temer que la Acción Afirmativa socavaría el principio de empleo y promoción con base en la calificación

⁵⁰ *Ibid.*

⁵¹ Kaufman-Rosen y Kalb, "What about Women?..."

de cada uno. Pero ahora se han convertido en partidarias de la propuesta. Junto con los alcaldes y otros funcionarios locales (y por supuesto el movimiento de los derechos civiles), desempeñaron un papel central en cuanto a detener a la administración de Reagan e impedir que se lanzara contra la Acción Afirmativa. La mayoría de los gobiernos de las ciudades también han hecho la paz con la Acción Afirmativa.

Dos sucesos fuera del área de la política presidencial reactivaron tanto a oponentes como a defensores de la Acción Afirmativa. La Suprema Corte cambió de manera tajante después de dos nominaciones republicanas sucesivas —cada una de las cuales había sido vetada por el Senado demócrata—, y un cierto número de cortes de circuito empezó a echar abajo las bases de la Acción Afirmativa. En todo esto desempeñaba un papel importante el inexperimentado esfuerzo político de dos profesores de California, quienes cabildaron para poner a votación una propuesta que insertaría en la Constitución de California las simples y claras palabras, tomadas de la Ley de Derechos Civiles de 1964, que prohibían la discriminación basada en la raza, origen nacional o sexo. La decisión de lanzar una propuesta estatal constitucional, la 209, dio súbitamente a los oponentes el instrumento político que necesitaban para explotar el sentimiento mayoritario que siempre ha existido en contra de las preferencias. En tanto que los defensores de la Acción Afirmativa no tienen a la opinión pública de su lado, sí cuentan con el apoyo del poderoso movimiento de los derechos civiles, de las principales elites educativas, religiosas, de la filantropía, del gobierno y de los medios de comunicación masiva. Durante la revolución de los derechos civiles de 1960, la Acción Afirmativa se instituyó para compensar el daño hecho a los negros, en cuanto a sus logros y oportunidades en la vida por casi 400 años de esclavitud, a los que siguieron discriminación y prejuicios masivos permitidos por el Estado. Hace treinta años, al aprobarse las grandes leyes sobre los derechos civiles, uno podría haber esperado razonablemente que para estas fechas todo estaría en su sitio. Pero actualmente, aun reconociendo progresos y cambios fundamentales, no podemos dejar de ver lo continuas, enraizadas y sustanciales que siguen siendo las diferencias entre los afroamericanos y otros ciudadanos estadounidenses.

LA MAREA CAMBIANTE

En 1972, los primeros desafíos serios a la Acción Afirmativa ocurrieron cuando Allan P. Bakke demandó a la Universidad de California porque no fue aceptado por la Facultad de Medicina de Davis. Bakke ganó el caso en 1978, cuando la Suprema Corte le ordenó a la Universidad que lo admitiera. Este fallo fue el primero de una serie de retrocesos relacionados con la Acción Afirmativa y los derechos civiles, en los que tuvo que ver la Suprema Corte. Cinco fallos de los años ochenta fueron considerados como particularmente problemáticos: *Antonio vs. Wards Cove*, *Hopkins vs. Price Waterhouse*, *Lorantz vs. AT&T*, *Patterson vs. McLean* y *Martin vs. Wilkes*. Estos fallos fueron considerados tan atroces por algunos miembros del Congreso y por la comunidad de los derechos civiles, que decidieron buscar una defensa a través de imponer una nueva legislación. En 1989, el senador Edward Kennedy presentó la Ley de Restitución de los Derechos Civiles, cuyo propósito primario era esclarecer por medio de leyes la intención del Congreso respecto de los derechos civiles. Cuando la ley fue aprobada en 1991 ya no era tan fuerte como muchos la querían ni tan débil como les hubiera gustado a los opositores.⁵²

El propósito original de los derechos civiles, de la lucha por la igualdad de oportunidades en el empleo y de la Acción Afirmativa era alentar a la sociedad a enfocarse en la equidad y la justicia para todos los estadounidenses. Los derechos civiles eran la táctica legislativa y defensiva, la lucha por la igualdad de oportunidades en el empleo, el medio para que el gobierno supervisara y remediara legalmente los errores, y la Acción Afirmativa el camino de reglamentación y política empresarial.

Los actuales desafíos políticos y sociales contra la Acción Afirmativa y, por extensión, contra los esfuerzos para que haya diversidad, están enraizados en las siguientes creencias: 1) ahora son los hombres blancos objeto de discriminación; 2) hemos llegado a un punto en donde el racismo, el sexismo y otras formas de opresión ya no son un problema, y 3) los esfuerzos por corregir las desigualdades sociales, sin tomar en cuenta lo institucionalizadas que estén, no tienen sentido. Existen incontables encuestas y libros que contradi-

⁵² Mathews, *The Sum of Differences...*

cen cada una de estas suposiciones. La Comisión bipartidista Glass-Ceiling informó que los varones blancos siguen reteniendo 97 por ciento de los principales trabajos en los altos niveles gerenciales, en las mil compañías que reseña *Fortune*. Y, sin embargo, los hombres blancos representan sólo 43 por ciento del total de la fuerza de trabajo. La comisión llegó incluso a declarar que “grandes números de minorías y mujeres de todas las razas y etnias están totalmente alejados de la puerta delantera del Estados Unidos corporativo”, y que todos los grupos minoritarios siguen estando “representados desproporcionadamente” entre los trabajadores pobres.⁵³

En 1994, la Conferencia Nacional (anteriormente la Conferencia Nacional de Cristianos y Judíos) encargó que se realizara una encuesta para medir el apego a los estereotipos raciales y religiosos, y lo que descubrió fue una diferencia significativa en la percepción entre los blancos y los negros por lo que toca al tema de la igualdad. 69 por ciento de los blancos creía que los afroamericanos, latinos y asiáticos tenían las mismas oportunidades que los blancos. Sin embargo, 66 por ciento de los negros encuestados creía que ellos no tenían las mismas oportunidades que los blancos. Adicionalmente, 66 por ciento de la gente de color describía a los blancos como “insensibles hacia otras personas y poseedores de una larga historia de fanatismo y prejuicios”. Resulta interesante que cuando se preguntó a estas personas blancas si estaban “a favor” de la Acción Afirmativa para la gente de color, 55 por ciento dijeron que sí favorecían tales programas.⁵⁴

APUESTAS AL CAMBIO DEMOGRÁFICO

Muchos administradores públicos y privados creen que la población y la fuerza laboral estadounidenses del futuro será cada vez menos blanca y masculina, y cada vez más femenina, más afroamericana, más hispana y más asiático-americana. Pero pocos administradores comprenden verdaderamente el reto que yace adelante.⁵⁵

⁵³ Bergmann, *In Defense of Affirmative Action*.

⁵⁴ *Ibid.*

⁵⁵ Mathews, *The Sum of Differences...*; M. Loden y J. Rosner, *Workforce America; Managing Employee Diversity as a Vital Resource* (Nueva York: McGraw-Hill, 1991).

NUEVOS DESAFÍOS ADMINISTRATIVOS

- Comunicarse efectivamente con empleados de diversos antecedentes culturales.
- Capacitar y desarrollar personas que son “diversas” en muchas dimensiones incluyendo edad, educación, etnicidad, género, capacidad física, raza, orientación sexual-afectiva, etcétera.
- Proporcionar retroalimentación objetiva sobre el desempeño, que esté basada en la sustancia más que en el estilo.
- Ayudar a crear atmósferas organizativas que fomenten y utilicen la rica colección de talentos y perspectivas que puede ofrecer la diversidad.

Decir que la diversidad planteará nuevos retos administrativos significa subestimar la realidad. A los administradores nunca se les ha pedido que consideren las sutiles y no tan sutiles diferencias que existen entre las personas, como un factor fundamental de su trabajo. Al contrario, hasta ahora, la mayoría de las organizaciones han alentado a los administradores a pasar por encima de las diferencias al buscar un enfoque universal y comprehensivo en relación con la administración de personas, que es el modo “probado y cierto”, como si los seres humanos fueran tan simples de entender y administrar; pero no es así. Las personas son mucho más complejas que lo que los empleadores han reconocido tradicionalmente. Si se continúa incrementando la diversidad de empleados nos acercaremos rápidamente al día en que los métodos de “probado y cierto” para administrar recursos humanos se volverán obsoletos.⁵⁶

POR QUÉ ES IMPORTANTE NO ABANDONAR LA LUCHA
A FAVOR DE LA IGUALDAD EN LAS OPORTUNIDADES DE EMPLEO
Y LA ACCIÓN AFIRMATIVA

Algunos han dicho que la diferencia entre la diversidad y lograr una mayor representación de las clases protegidas significa entender que

⁵⁶ Mathews, *The Sum of Differences...*; Loden y Rosner, *Workforce America...*

“alguna forma de diversidad existe siempre y cuando haya diferencias entre las personas en una situación de trabajo” y que esto ayuda a disponer el escenario. Otros han detallado este asunto diciendo que “esto incluye la personalidad, la clase, la educación, la fe y diferencias culturales entre los miembros de la misma raza o grupo étnico”. Esta afirmación produjo consenso en el sentido de que los “grupos de trabajo diversos no son evidentes en todos los niveles de organización, porque la lucha por la igualdad en las políticas de empleo y la Acción Afirmativa no son suficientes”. Las organizaciones públicas deberían examinar sus ambientes de trabajo, los procesos de las empresas y los sistemas de evaluación, para determinar la forma en que las organizaciones federales desempeñan ciertas políticas y posturas de apoyo, y los efectos que tiene esto en detrimento de la diversidad.⁵⁷

Mientras la concentración se desplaza hacia la diversidad, es importante no abandonar la lucha por la igualdad de oportunidades en el empleo y la Acción Afirmativa. Necesitamos todavía construir una fuerza de trabajo representativa, alcanzar niveles apropiados de diversidad y desarrollar medios efectivos para administrar la diversidad. Si los administradores varones blancos suponen que la diversidad eliminará la necesidad de que exista igualdad de oportunidades en el empleo y la Acción Afirmativa, las mujeres y hombres de color desconfiarán de cualquier programa de diversidad administrativa que ellos dispongan. Muchas mujeres blancas y afroamericanas han aprendido a no confiar en nada que no conlleve detrás la fuerza de la ley. Por lo tanto verán con precaución toda promesa de cambio basada en “buenas intenciones”.⁵⁸

La diversidad tiene que ver con la mezcla de diferentes tipos de personas, incluyendo a los varones blancos. Cuando es administrada adecuadamente, la diversidad le proporciona una rica y satisfactoria capacidad a la fuerza laboral. Por tanto, más que definirla hablaríamos más apropiadamente de un “problema” de diversidad cuando falta en la mezcla de personas asignadas a un grupo particular de trabajo. La mayoría de los empleados cree que los blancos contratarán a blancos, las mujeres a mujeres, los negros a negros, etcétera. Para contra-

⁵⁷ Mathews, *The Sum of Differences...*; Loden y Rosner, *Workforce America...*

⁵⁸ Mathews, *The Sum of Differences...*

restar esto es importante que contemos con equipos de reclutamiento que estén constituidos de manera diversa. Esto es incluso más importante porque reduciría la impresión que existe de deshonestidad.⁵⁹

LA DIVERSIDAD ES CONCEPTUALMENTE DIFERENTE QUE LA LUCHA POR LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN EL EMPLEO

La diversidad es un concepto diferente, es compleja, incluye múltiples facetas y requiere que se tenga una visión integrada de la planeación estratégica de la fuerza de trabajo que atraiga y retenga empleados. ¿Por qué debemos valorar la diversidad? Las corporaciones y algunas dependencias gubernamentales piensan que la demografía, la globalización y la economía son la espina dorsal de la diversidad cultural. Al valorar la diversidad, la administración adopta los beneficios que aportan las diferencias: enfoques frescos, nuevas ideas y pensamiento innovador. “Es un asunto de supervivencia” dice el mundo corporativo. “Mi compañía está comprometida con la diversidad porque sin ella no podemos hacer negocios de manera efectiva en ciertas partes del país o con el resto del mundo”. Otras corporaciones están de acuerdo y añaden que la diversidad quiere decir “nivelar y usar las diferencias culturales en cuanto a las capacidades, ideas y creatividad de las personas para contribuir a un objetivo común, y hacer esto de un modo que aporte una faceta competitiva”. “Es evidente que la compañía que se adelante en este tema estará un paso más allá que el resto de nosotros. Éste es uno de los asuntos más importantes que enfrentan las organizaciones y los gobiernos de hoy”.⁶⁰

DETERMINAR LA DIVERSIDAD

Existen varios puntos de vista acerca de darle un lugar a los esfuerzos de diversidad. El primero de éstos sostiene que los programas para la igualdad de oportunidades en el empleo y los de Acción Afir-

⁵⁹ Mathews, *The Sum of Differences...*; Loden y Rosner, *Workforce America...*

⁶⁰ Mathews, *The Sum of Differences...*; Loden y Rosner, *Workforce America...*

mativa funcionan cuando existe una gran disparidad entre el número de empleados que son mujeres o minorías en una dependencia, y el número que hay en una agrupación de trabajo en una comunidad importante. También entran en funcionamiento cuando la organización ha resistido la adopción voluntaria de técnicas que reducen esa disparidad. El segundo punto de vista es que los administradores de personal deberían fungir como un poderoso brazo derecho de la administración superior en la planeación estratégica de la fuerza laboral y el manejo de la diversidad. En una compañía u organización determinada, las iniciativas de igualdad de oportunidades en el empleo, de diversidad y de Acción Afirmativa serían, todas ellas, intereses de la administración de personal.⁶¹

TÉCNICAS PARA DETERMINAR LA DIVERSIDAD

Existen varias técnicas para determinar la diversidad, que se basan en las necesidades y en la estructura organizativa. La Corporación Mobile Oil, por ejemplo, usa una estructura organizativa jerárquica que separa la igualdad de oportunidades de empleo y las funciones de diversidad, las cuales son manejadas por dos secciones distintas del departamento de recursos humanos. La Mobile hizo esto cuando “las iniciativas de igualdad de oportunidades en el empleo tendieron más a buscar la adecuación y se enfocaron hacia el exterior, en tanto que la diversidad de la fuerza de trabajo se enfocó más en el reclutamiento, el desarrollo de carreras y en tener un mayor alcance”. La Corporación IBM creó un vínculo funcional entre la diversidad y la igualdad de oportunidades en el empleo uniendo los departamentos responsables en uno solo. Un ejecutivo de la IBM dijo: “si unimos estas funciones en una organización que le informa al mismo director, se incrementa la sinergia. El paraguas es más efectivo mientras más amplio sea”. La Corporación Hershey empleó una estrategia de organización diferente: cedió el papel principal a la diversidad al “integrar las responsabilidades de iniciativas de diversidad en otras funciones administrativas” dentro de la organización. Y la Corporación Chevron,

⁶¹ Mathews, *The Sum of Differences...*; Loden y Rosner, *Workforce America...*

una organización matriz, convirtió la administración de la diversidad en una de varias “estrategias clave a las que cada unidad comercial debe recurrir en su búsqueda de una Administración de Calidad Total”.⁶²

El Departamento del Trabajo de Estados Unidos comisionó a las corporaciones Rand y Unicon Research para realizar un estudio que analizó cuatro décadas de información obtenida en censos para determinar si los derechos civiles y las políticas y procedimientos de la Acción Afirmativa habían alcanzado su objetivo último de crear diversidad organizativa y acabar con las diferencias económicas entre los afroamericanos y los blancos. El análisis, que se presentó en un informe denominado “Acortar las diferencias: cuarenta años de progreso económico de los negros”, examinaba cómo se reúnen los negros con los blancos y consigo mismos.⁶³

CONCLUSIÓN

Aunque todavía existen diferencias salariales entre negros y blancos, los salarios de los primeros están hoy mucho más cerca de lo que nunca han estado de los de los blancos, según el estudio de la Rand. En 1940, el trabajador medio varón afroamericano ganaba menos de la mitad del ingreso que tenía su contraparte blanco. Para 1980, esta diferencia se había reducido a 27 por ciento. Actualmente, 20 por ciento de los afroamericanos varones se siguen considerando pobres, pero la mayoría de ellos (68 por ciento) obtiene ingresos que están a la par con los de los blancos de clase media. Hace cuarenta años, sólo 22 por ciento de la fuerza de trabajo afroamericana obtenía ingresos como los de la clase media, y 76 por ciento de los trabajadores afroamericanos eran pobres.⁶⁴

El estudio de la Rand encontró que el progreso económico de los negros se debe en gran parte a tendencias de largo plazo, por ejemplo el creciente nivel educativo de los afroamericanos, su migración hacia el norte y el crecimiento económico nacional. El informe sostiene que

⁶² Mathews, *The Sum of Differences...*; Loden y Rosner, *Workforce America...*

⁶³ “Working Blacks Get Ahead (Economic Progress for Blacks in the U.S. since the 1940s)”, *American Demographics* 8, no. 9 (septiembre de 1986): 60-62.

⁶⁴ *Ibid.*

los programas sociales, en especial la Acción Afirmativa, proporcionaron sólo beneficios económicos marginales a los negros. El negro medio de la década de los cuarenta tenía casi cuatro años menos de escolaridad que el promedio de los varones blancos. Para 1980, la brecha educativa entre blancos y negros se había restringido a un año y un año y medio.⁶⁵

El informe concluye que los negros educados más jóvenes estaban mejor capacitados para obtener trabajos calificados mejor pagados, y que estas oportunidades se abrieron debido a la elaboración de legislación sobre derechos civiles, como la Acción Afirmativa. Sin embargo, sostiene que, a la larga, el efecto que tuvo dicha política sobre los salarios de los negros no fue grande, pues la diferencia entre negros y blancos convergió igual de rápidamente durante las décadas de los cuarenta y los cincuenta que durante las dos siguientes décadas, cuando la legislación relativa a la Acción Afirmativa y otros derechos civiles fue enérgicamente puesta en vigor. En el mejor de los casos, concluye el informe, la Acción Afirmativa sólo ha alterado marginalmente los salarios de los negros. El estudio de la Rand identifica también varios factores que son obstáculos para el progreso de los negros: la fragmentación de la familia, la disminución del crecimiento económico nacional, el creciente desempleo que sufren los afroamericanos y la falta de debate sobre políticas públicas por lo que se refiere a la raza. ¿Qué se puede hacer para mejorar la suerte de los afroamericanos? De acuerdo con el estudio de Rand “la mejor inversión es mejorar la calidad de la educación. Hasta que no enfrentemos los problemas de las escuelas negras de la nación, y hasta que no restauremos las tasas de crecimiento económico de los años sesenta, no se materializarán mayores reducciones de largo plazo en la pobreza de los negros”.⁶⁶

EL SUEÑO DE ESTADOS UNIDOS

Muchos de nuestros ancestros lucharon y murieron por la promesa de libertad. No obstante, Estados Unidos debe todavía soñar en lo

⁶⁵ *Ibid.*

⁶⁶ Mathews, *The Sum of Differences...*

que significa ser una sociedad verdaderamente equitativa. Nos dicen los poderes existentes que el sueño de una sociedad equitativa es imposible. Nosotros, los autores de este artículo, sabemos y firmemente creemos que es posible. Ciertamente no va a ser fácil. Tendremos que renunciar a algo. Algunos de nosotros tendremos que apropiarnos de algo y otros deberemos contribuir con nuestra parte. Sobre todo, vamos a tener que atrevernos a soñar y a actuar el sueño de un Estados Unidos en el que todos seamos libres, en el que todos estemos libres de la opresión, de la pobreza, de la violencia y, más que nada, libres para vivir saludablemente, con buena educación y confortables.⁶⁷

⁶⁷ *Ibid.*