

ORGANIZACIONES LATINAS Y SUS ESTRATEGIAS POLÍTICAS EN LOS AÑOS DE REAGAN

ISIDRO D. ORTIZ

EN LA DÉCADA DE LOS OCHENTA AUMENTÓ de manera notable la población y actividad de los hispanoamericanos en Estados Unidos y, al mismo tiempo, se puso en práctica la política económica de Reagan, que dio en llamarse *Reaganomics*. Por esa política se redujeron drásticamente los gastos del gobierno federal y la tarifa de impuesto. Al asumir la presidencia en 1981, Reagan lanzó su programa económico. En los primeros tres meses de su gobierno propuso un recorte en los gastos federales de 48.6 mil millones de dólares para el año fiscal 1982 (en Estados Unidos el año fiscal cubre de julio del año en referencia a junio del siguiente). La mayoría de éstos y otros recortes se hicieron en programas de bienestar social (*social welfare entitlement programs*). Puesto que buena parte de esos gastos federales habían apoyado programas de servicios sociales a cargo de organizaciones sin fines lucrativos, incluyendo a las organizaciones latinas,¹ las reducciones federales afectaron a estas últimas.

¹ En este artículo el término "latino" se aplica a individuos que en el censo de Estados Unidos se denominan "*Mexican American, Chicano, Mexican, Mexicano, Puerto Rican, Cuban, Central or South American, or other Spanish origin*". En inglés también aparece la palabra "hispanic", utilizada en algunos círculos para referirse a ese mismo grupo, pero es un término muy controvertido, en parte por sus orígenes y por la manera en que se utiliza. Tuvo amplia aplicación en 1970 cuando la oficina del censo estadounidense necesitaba un término conveniente para describir a toda la población de ascendencia latinoamericana. Desde entonces se ha popularizado y lo adoptaron algunos activistas latinos, como los mencionados en este estudio, para aumentar el número de latinos y su influencia política en la competencia por servicios y empleos gubernamentales con otros grupos, en particular, con los afroamericanos. Sobre los orígenes, usos y limitaciones de este concepto véase el artículo de Martha E. Giménez, "The Political Construction of the Hispanic", en *Estudios Chicanos and the Politics of Community*, Mary Romero y Cordelia Candelaria (eds), National Association for Chicano Studies, Boulder, 1989, pp. 66-88.

Procuro en este artículo dar respuesta a dos preguntas que surgen de los acontecimientos de la década pasada. ¿En qué forma afectaron las reducciones presupuestales las actividades de organizaciones latinas no lucrativas que defienden los intereses de los hispanoamericanos?, y ¿cómo reaccionaron estas organizaciones a los recortes presupuestales?

En mi contestación refuto dos ideas acerca de las decisiones tomadas por los líderes de dichas organizaciones para hacer frente a la política económica de Reagan. La primera, que esos líderes escogieron una estrategia separatista que va en detrimento de la seguridad de Estados Unidos. Opinan así quienes, como Butler,² se oponen a la educación bilingüe, y en algunos casos se encuentran a la vanguardia del movimiento English Only que propone se adopte el inglés como lengua oficial, excluyendo cualquier otra.

La segunda, que los dirigentes nacionales de las organizaciones latinas analizaron los recortes en el presupuesto federal, y los interpretaron como parte de un ataque de las empresas privadas al Estado benefactor. Según esta idea, en respuesta a tales reducciones, los líderes optaron por una estrategia orientada a la construcción de una coalición anticapitalista en el terreno electoral que condujo a un realineamiento en la política estadounidense, un realineamiento basado en las divisiones de clase. Esta concepción está implícita en los análisis sobre las consecuencias actuales y futuras de la política económica de Reagan realizados por Piven y Cloward,³ y Dolbeare.⁴

Según mi tesis, una investigación de la estrategia actual de los dirigentes de las tres principales organizaciones hispanoamericanas nacionales —National Council of La Raza (NCLR), Mexican American Legal Defense and Education Fund (MALDEE), y League of United Latin American Citizens (LULAC)— pone en duda las ideas antes mencionadas, y muestra la necesidad de encontrar otra tesis sobre las opciones que tuvieron los líderes de esas asociaciones durante la época de Reagan.

En mi opinión, los dirigentes nacionales de las organizaciones latinas han elegido y siguen sosteniendo una estrategia integradora que apoya el capitalismo y la seguridad estadounidenses. Esa estrategia acepta subvenciones de empresas privadas y colabora con las mismas; en otras palabras, significa buscar apoyo empresarial para llevar a cabo sus actividades —que persiguen igualdad de oportunidades para

² R. E. Butler, "On Creating a Hispanic America: A Nation Within a Nation?", Washington, Council for Inter-American Security, 1985.

³ Francis Fox Piven y Richard Cloward, *The New Class War: Reagan's Attack on the Welfare State and its Consequences*, Nueva York, Pantheon Books, 1982.

⁴ Kenneth Dolbeare, *Democracy at Risk*, Chatham, Chatham House Publishers, 1971.

los hispanoamericanos—, y aceptar la colaboración formal y a largo plazo con las empresas. Se trata también de una estrategia integradora que procura obtener, para un grupo subordinado como éste, igualdad y participación en las actividades del grupo dominante. Esta opción estratégica ha beneficiado a las empresas, en especial a las que abogan por las propuestas de un capitalismo *cowboy*,⁵ como se denominó popularmente a la política de Reagan.

Esa estrategia y su culminación en una colaboración concreta entre organizaciones latinas y las empresas fue un acontecimiento que no se esperaba. ¿Cómo se explica el acercamiento de estas organizaciones a la iniciativa privada norteamericana? ¿Qué ha permitido que el liderazgo prosiga efectivamente la política de subvenciones empresariales y alianzas con las empresas? ¿Cuáles han sido los resultados de la estrategia? ¿Qué consecuencias futuras traerá? Después de documentar la selección de esa estrategia, contestaré las preguntas. Para explicar esta selección uso la metodología desarrollada por Jo Freeman⁶ en el estudio de movimientos sociales y objetivos políticos.

Este modelo analiza los recursos de que dispone una organización con propósitos sociales en un momento dado, las limitaciones para usarlos, y cómo podrían desarrollarse. La estrategia que escoge una organización puede ser producto de cuatro elementos principales: los recursos disponibles, las limitaciones para usarlos, la estructura de la organización, y la respuesta que puede esperar en la búsqueda de sus reivindicaciones.

Los recursos son dinero, espacio, publicidad, personal experto, acceso a redes de intercambio, tiempo, y dedicación de los que participan en el movimiento social. Las limitaciones para usarlos corresponden a los valores de los participantes, sus experiencias, grupo(s) de referencia, expectativas, y relaciones con los grupos a quienes se van a dirigir. La estructura corresponde a las características propias de la organización. Las reacciones de los posibles grupos a los cuales se dirigirá incluyen las percepciones por parte de los participantes en el movimiento

⁵ El *cowboy capitalism* procura restaurar la inversión, la productividad y el crecimiento quitando restricciones a los dueños del capital para que aprovechen los incentivos de la economía de mercado. Esas propuestas también “apoyan el principio de libre competencia sin regulaciones ni sistemas tributarios como una forma de promover la productividad y el crecimiento”. Véase Dolbear, *op. cit.*, p. 7. Las citas que aparecen en el texto son traducciones mías.

⁶ Jo Freeman, “Resource Mobilization and Strategy: A Model for Analyzing Social Movement Organization Actions”, en J. D. Zald y M. N. McCarthy (eds.), *The Dynamics of Social Movements*, Cambridge, Massachusetts, Winthrop Publishers, Inc., 1979.

social sobre la base de oportunidades de acción disponibles, y las respuestas posibles a las tácticas de la organización. Utilizaré los conceptos de Ira Katznelson⁷ sobre los factores que determinan la capacidad de un grupo para concretar sus intereses como explicación de la habilidad que tiene el liderazgo para poner en práctica su estrategia.

COLABORACIÓN CON LAS EMPRESAS

Las organizaciones latinas aceptaron subvenciones de empresas y colaboraron con ellas a causa de los recortes presupuestales, elemento esencial de la política económica de Reagan. Como resultado de los recortes de 1981 a 1983, las organizaciones que proveen servicios y pugnan por los intereses de sus comunidades dieron de baja a más de cuatro mil empleados en todo el país.⁸ Además, esos recortes, que desintegraron algunas organizaciones, significaron perder fuentes de financiamiento para otras y que se viera con pesimismo la posibilidad de conseguir recursos federales en el futuro. Las consecuencias de los recortes en MALDEF ilustran los efectos de estas reducciones; en 1981 dejó de recibir 600 000 dólares de fondos federales, es decir 20% de su presupuesto para 1981-1982. La dirección tuvo que despedir a casi una cuarta parte de su personal de apoyo durante 1982-1983.⁹ Los recortes obstaculizaron las actividades programadas por MALDEF para la prevención del delito urbano, la igualdad en el empleo y cuestiones de inmigración.¹⁰

Ante las circunstancias, los directivos de MALDEF, NCLR y LULAC actuaron para movilizar una oposición e incorporaron selectivamente otras organizaciones y establecieron alianzas, algo que especialistas como Piven y Cloward¹¹ habían previsto. Sus esfuerzos se orientaban a conservar importantes logros de los hispanoamericanos, a prevenir violaciones de los derechos civiles y otras formas de discriminación, así como a incrementar la participación de esos grupos en el proceso electoral. Durante 1983 y 1984, por ejemplo, la dirección de MALDEF al lado de líderes de otras organizaciones como la *American Civil Liberties Union* buscaron influir, mediante el cabildeo, en contra de propuestas

⁷ Ira Katznelson, *Black Men, White Cities*, Chicago, University of Chicago Press, 1976.

⁸ Kurt Whistler, "How Hispanic Organizations Have Fared With the Cutbacks: A Survey", *Caminos*, núm. 3, 1983, pp. 54 y 55.

⁹ Joaquín Ávila, *Report to the MALDEF Board of Directors*, San Francisco, 1983.

¹⁰ Vilma Martínez, *Report to the MALDEF Board of Directors*, San Francisco, 1981.

¹¹ Piven y Cloward, *op. cit.*, pp. 1-10.

gubernamentales que limitaban el ingreso de personas de pocos recursos a las cortes y documentaron, criticaron e hicieron públicas las consecuencias de las propuestas presupuestales del gobierno.¹² Los directivos del NCLR y LULAC junto con la National Association for Bilingual Education lucharon, entre otras cosas, por conseguir que se reaprobara y fortaleciera la legislación federal sobre educación bilingüe, que establece ese tipo de instrucción para alumnos que hablan poco inglés, y provee fondos federales para ello. Esas organizaciones crearon también el Civil Rights Network, red de contactos para dar a las organizaciones comunitarias información relacionada con las disposiciones sobre derechos civiles. Esta red incrementó la capacidad de las organizaciones latinas para participar en audiencias gubernamentales y procesos legales, y para contrarrestar el desinterés del gobierno de Reagan en cuanto a la aplicación de esos estatutos.¹³ Pero éstas no fueron las únicas reacciones.

LAS SUBVENCIONES EMPRESARIALES

En 1981, más de quince organizaciones enviaron solicitudes a 135 empresas para obtener subvenciones, de las cuales —según la revista *Fortune*—¹⁴ 59 se encuentran en la lista de las 500 más importantes en Estados Unidos. De esas organizaciones, 58% obtuvo financiamiento para una o más solicitudes;¹⁵ las más favorecidas fueron MALDEF, NCLR y LULAC.

MALDEF obtuvo aproximadamente 460 000 dólares de varias empresas; se trataba de fondos no condicionados que le permitieron pagar sus costos básicos de operación y lanzar nuevos proyectos. La organización recibió otro tipo de apoyo no monetario; por ejemplo, en 1981 obtuvo información sobre los resultados de los esfuerzos de la compañía Levi-Strauss para reclutar minorías. Estos datos reforzaron el testimonio de MALDEF acerca de la política de *affirmative action*¹⁶ ante el

¹² Joaquín Ávila, "Federal Budget Unfair to Latinos", *MALDEF*, núm. 12, 1983, p. 2.

¹³ "Seventh Annual Conference to Focus on Hispanic Leadership", *El Noticiero*, núm. 3, 1984, pp. 1-3; "GM's John McNulty, Cong. García Among Those to be Honored at 1984 National Conference", *ibid.*, pp. 1-2; "NCLR Conference Focus: Hispanic Groups/Private Sector Cooperation", *El Noticiero*, núm. 4, 1985, p. 2.

¹⁴ "Corporate Money for Organizations. . . Who Gives It? . . . Where Does it Go?", *Nuestro*, núm. 6, 1982, pp. 27-31.

¹⁵ Whistler, *op. cit.*, pp. 54-55.

¹⁶ Se refiere a programas elaborados por agencias del gobierno federal a lines del

congreso de los Estados Unidos.¹⁷ En otros casos, Chevron imprimió los folletos informativos de MALDEF; la organización también obtuvo asesoría de Anheuser-Busch, Inc. sobre relaciones públicas. Además, algunos funcionarios empresariales (como Walter Haas, Jr. de Levi-Strauss) reclutaron a "ejecutivos influyentes" para que concurrieran a las cenas de recolección de fondos organizadas por MALDEF. En estas reuniones los ejecutivos de empresas fungieron como anfitriones, permitiendo a MALDEF tener el aval de otras empresas.¹⁸

En 1982, el NCLR obtuvo apoyo para su proyecto de asistencia técnica, Project Raíces, de las compañías Atlantic Richfield Foundation, Chevron USA, Levi-Strauss Foundation, Conoco, Inc., Standard Oil of Ohio, Aetna Life and Casualty Foundation, Coca-Cola Co., Citibank/Citicorp, Westinghouse, y Tenneco Oil. Con esa ayuda, el NCLR proporcionó adiestramiento especializado para conseguir fondos en forma de subvenciones para la formación de administradores y directivos, y asistencia técnica para el personal de organizaciones locales.¹⁹

LULAC consiguió donaciones de Pabst Blue Ribbon y Digital Corporations, de cinco mil dólares cada una, para el Follow-up Program de sus National Education Service Centers, los cuales servían de vínculo entre los profesionales recién egresados y los ejecutivos de las empresas. El premio Pabst Blue Ribbon de la cervecería del mismo nombre —que se da como reconocimiento a programas de servicios comunitarios sobresalientes— fue otorgado a la oficina nacional de operación de programas de LULAC,²⁰ que recibió también un donativo de 20 000 dólares de la compañía Adolph Coors, el cual se destinó para apoyo administrativo de la oficina central de la organización.

En 1982 LULAC obtuvo apoyo para su fondo de becas. En marzo de ese año trece empresas aportaron un total de 86 000 dólares: American Gas Association, Nabisco Company, American Broadcasting Companies, Inc., Avon Products Foundation, CBS, Inc., Chesebrough-Ponds, Inc., Chevron USA, Inc., Phillips Petroleum Foundation, Santa Fe Industries Foundation, Shell Companies Foundation, Stauffer Chemical Company, Texaco Petroleum Corporation, y Kimberly Clark, Inc. La empresa CBS, Inc. fue el donador más impor-

decenio 1960 para combatir la discriminación de minorías, con los cuales se eliminaban obstáculos que impedían la igualdad de oportunidades para grupos minoritarios.

¹⁷ "Some Corporate Friends", *MALDEF*, núm. 12, 1982, p. 8.

¹⁸ *Ibid.*

¹⁹ "Policy Analysis Update", *El Noticiero*, núm. 4, 1985, p. 4.

²⁰ "Digital, Pabst Blue Ribbon Make League Donations", *LULAC*, núm. 52, 1981, p. 23.

tante, con 15 000 dólares; otras 43 aportaron también al mencionado fondo.²¹

Después de los recortes presupuestales, la dirección de LULAC dio los primeros pasos para establecer un vínculo de colaboración más formal con las empresas privadas. LULAC invitó a empresas para que apoyaran algunos actos en las convenciones de la organización, y con el propósito de abrir un foro de discusión sobre el tema de colaboración, los funcionarios de los National Education Service Centers organizaron en su convención de 1982 un desayuno y una comida con el tema: "Un saludo a la América empresarial".²²

Los directivos de LULAC insistieron ante las empresas sobre las ventajas de reconocer la importancia de los hispanoamericanos y de colaborar con la Liga. En una nota editorial publicada después del *Superbowl* de 1982, el director de la revista de esa organización declaró que las compañías de publicidad mantenían una actitud titubeante respecto al mercado de origen hispanoamericano y que no habían sido capaces de incorporarlos en los anuncios de sus clientes, como los que se transmitieron por televisión durante el Superbowl. En este sentido, el editor señaló:

... los hispanos prácticamente no existen dentro del área de la publicidad, ni en los departamentos de mercadotecnia de las empresas, ni en los puestos clave de las mesas directivas de las empresas.

Tanto la "América hispánica" como la "América empresarial" pierden a causa de esta carencia. . .

Es responsabilidad de la empresa norteamericana dirigirse a las necesidades del hispano aunque sólo sea para aprovechar el poder adquisitivo de la comunidad hispana, que equivale [en 1982] a más de 50 mil millones.²³

Tony Bonilla, presidente nacional de LULAC, apoyó la cooperación entre los hispanoamericanos y las empresas por considerar que era una buena respuesta a las reducciones en el presupuesto federal para la educación. En una conferencia en la Northern Illinois University, Bonilla declaró que las políticas educativas de Reagan podrían favorecer el elitismo en la educación superior a expensas de los hispanoamericanos y otras minorías; la cooperación entre aquéllos y las empresas podría mitigar esa tendencia, y podría ponerse en práctica si las em-

²¹ "1982 Scholarship Fund Past Half-Way Mark", *Latino & LULAC*, núm. 53, 1982, p. 28.

²² "A Salute to Corporate America", *LULAC*, núm. 53, 1981, p. 18.

²³ "Superbowl Losers?", *Latino & LULAC*, núm. 53, 1982, p. 1.

presas reconocían que el poder adquisitivo de ese grupo no sólo sobrepasaba los 50 mil millones de dólares, sino que iba en aumento. Bonilla exhortó también a las empresas a elaborar programas de adiestramiento en campos que no estaban abiertos a hispanoamericanos.²⁴

En marzo de 1982, LULAC se vinculó formalmente al sector empresarial mediante su LULAC National Education Service Center. Sam Martínez (gerente de Proyectos Especiales de la compañía Adolph Coors), Carolyn Hernández (gerente de los programas de *affirmative action* de Kraft, Inc.), y James D. Schwab (director de personal en el ramo de Maquila Management Operation de General Electric) fueron designados miembros de la junta directiva de ese centro. Cuando estos últimos asumieron sus funciones, el editor de la revista de LULAC comentó: “hemos reunido a la ‘América empresarial’ y a la ‘América hispánica’ en la mesa de toma de decisiones”.²⁵

Durante los primeros meses de 1982, Tony Bonilla viajó por todo el país para reunirse con los presidentes y ejecutivos de las empresas más importantes. En esas reuniones trató de convencerlos de la importancia del desarrollo de los hispanos como consumidores y de que LULAC crecería como “una organización dedicada a combatir las causas de la injusticia social hacia los sectores no privilegiados”. Fruto de esos esfuerzos fueron los 96 500 dólares en contribuciones recibidos por la Liga durante su convención nacional celebrada el 2 de julio de 1982. Dos días antes de la apertura oficial de la convención, Bonilla pidió que se estableciera “plena colaboración” entre LULAC y la “América empresarial”; recordó a las empresas las ventajas de tal asociación, y señaló que favorecería a la América empresarial “reconocer plenamente el poder adquisitivo de los hispanos” —que ascendía a “más de 60 mil millones de dólares anuales”—, quienes eran “fieles consumidores de sus marcas preferidas”, y que muchas compañías dependían de esos dólares “para mantener su mercado”. Finalmente, Bonilla anunció que LULAC buscaba colaboración completa y declaró: “un insignificante regalo de 500 a 1 000 dólares no es regalo. Ahora buscamos una colaboración completa con la ‘América empresarial’”.²⁶

Esta asociación tan anhelada se efectuó en la convención, durante un almuerzo patrocinado por la compañía Adolph Coors. En esa reunión, anunciada como “Los hispanos y la América empresarial invirtiendo para el futuro”, se recibieron 25 000 dólares de Coca-Cola,

²⁴ “Is it Only for the Elitist?”, *Latino & LULAC*, núm. 53, 1982, pp. 27-28.

²⁵ *Ibid.*

²⁶ “Corporate-Education Team”, *Latino & LULAC*, núm. 53, 1982, p. 17.

25 000 de Sears, 14 000 de El Paso Electric, 10 000 de Phillip Morris, 5 000 de Allstate Insurance Company, 5 000 de Alvarado Construction Company, y 5 000 de Kroeger Company; fue la contribución más alta hecha por el sector privado a LULAC en sus 53 años de existencia. Los fondos recaudados se utilizaron para crear una oficina de LULAC en Washington, D.C.²⁷

El inicio de la alianza entre LULAC y el sector empresarial fue ratificado varios meses después en la “Primera Reunión Cumbre Empresas/Hispanos”. Ésta se llevó a cabo el 23 de octubre de 1982 en San Francisco, California, donde los líderes de las principales organizaciones latinas se reunieron con numerosos representantes del sector empresarial. La reunión fue patrocinada por el Forum of National Hispanic Organizations y la organización Independent Sector. El primero es una coalición formada en 1975 con 32 organizaciones en favor de los hispanoamericanos, que cuenta con programas y bases de apoyo en toda la nación; su objetivo es incrementar la participación de esos grupos en los sectores público y privado. La segunda agrupa a más de 400 organizaciones, empresas y fundaciones con intereses nacionales e influencia en el campo de la filantropía y del servicio social voluntario.²⁸

Meses después de la reunión cumbre, el presidente del NCLR, Raúl Yzaguirre, promovió la creación de “nuevas alianzas” entre los latinos y las empresas, durante la quinta conferencia anual de afiliados al NCLR. En su discurso anual Yzaguirre señaló que el sector privado “se estaba dando cuenta de la importancia de los latinos”, que los ejecutivos de empresa creían que el sector privado tenía la obligación de compensar los recortes federales, y que el sector empresarial se había mostrado dispuesto a proporcionar apoyo a organizaciones hispanoamericanas. Al participar en la reunión de San Francisco, los empresarios se habían mostrado dispuestos a ayudar; tanto las empresas como los latinos tenían “mucho que ganar” si existiera una asociación entre ambos. Era necesario, concluyó Yzaguirre, trabajar para que dicha asociación tuviera éxito.²⁹

Poco tiempo después, el NCLR formó el Corporate Advisory Council (CAC) integrado por ejecutivos de Gulf Oil Corporation, G. D. Searle & Company, The Equitable Life Assurance Society of the United States, Coca-Cola USA, Time, Inc., Johnson & Johnson, Rockwell

²⁷ “Hispanic-Corporate Partnership”, *Latino*, núm. 53, 1982, p. 19.

²⁸ Herman Gallegos, “Making a Dent in the Corporate Sector”, *Nuestro*, 1982, p. 50.

²⁹ “Hispanics and the Private Sector: New Partnerships”, *Caminos*, núm. 1, 1983, pp. 42-43.

International Corporation y General Motors Corporation. Su propósito era aconsejar y ayudar al NCLR para obtener fondos empresariales e incrementar el acceso al financiamiento de los proyectos apoyados por el NCLR. El CAC serviría también como fuente de consultas técnicas para mejorar las operaciones, proyectos, productos y publicaciones del NCLR.

Para fortalecer sus alianzas, los directivos de LULAC siguieron los pasos del NCLR y fomaron una coalición con organizaciones de la comunidad negra que tenían experiencia en negociar con empresas. En marzo de 1983, Tony Bonilla viajó a Atlanta; en una conferencia de prensa (junto con el reverendo Joseph Lowery de la Southern Christian Leadership Conference y Coretta Scott King) informó que se tenía intención de formar una coalición hispano-negra. En esa misma ciudad, durante la junta nacional ejecutiva de LULAC, Bonilla y el reverendo Jesse Jackson, fundador del programa PUSH (People United to Save Humanity), anunciaron la formación de una coalición hispano-negra que buscaría aumentar la influencia política de estas dos minorías en las elecciones presidenciales de 1984, presionando para hacer ejercer la ley de derecho al voto que protege a grupos minoritarios. Además, vigilaría a las empresas del país para que pagaran lo mismo a las minorías que a los blancos dentro del sistema de libre competencia. La coalición procuraría también negociar contratos, servicios y franquicias para empresas de las minorías, y que los grupos minoritarios estuvieran mejor representados en el campo laboral, especialmente en puestos administrativos altos e intermedios, y en los medios de comunicación.³⁰

Poco tiempo después, Bonilla y Jackson iniciaron conversaciones con Southland Corporation, propietarios de la cadena de tiendas 7-Eleven y Chief Auto Parts, para explorar las posibilidades de establecer alianzas con Southland. Las pláticas terminaron a finales de julio de 1983. El 30 de ese mes Bonilla, en nombre de LULAC y de la National Hispanic Leadership Conference, junto con los líderes de Operation PUSH, firmó un acuerdo por cinco años con Southland Corporation, cuyo valor se estimó entre 600 y 700 millones de dólares. Firmado el acuerdo, Bonilla anunció la nueva alianza en un artículo elogioso para Southland y afirmó que el convenio tenía un significado histórico:

El convenio cubre todas las fases de operación de Southland. Ésta es la primera gran iniciativa que emprende la América hispánica para asociarse con la América empresarial.

Con el acuerdo tendremos la oportunidad de entrar en el campo de

³⁰ "Hands of Unity", *Latino*, núm. 54, 1983, pp. 6-7.

los negocios y de desarrollarnos como empresarios. Preferimos un acuerdo de reciprocidad más que caridad. Éste es el fondo del acuerdo.³¹

Con este convenio en mano, LULAC, National Hispanic Leadership Conference y Operación PUSH iniciaron exitosas negociaciones para un segundo acuerdo. El 1º de junio de 1984 firmaron un pacto sin duración fija con Miller Brewing, en el que se estipulaba que esa compañía cumpliría con lo siguiente: 1) de todo el personal nuevo que contratara reservaría un mínimo de 26% para los grupos minoritarios; 2) de todos los puestos de reemplazo, trataría asimismo de reservar ese mismo porcentaje; 3) reservaría también 26% de sus compras de mercancías y servicios para vendedores provenientes de las minorías; 4) aseguraría que 20% de los servicios contables y médicos que contratara fueran proporcionados por firmas propiedad de minorías; 5) aseguraría que 15% de los seguros de vida de la compañía fueran manejados por empresas también propiedad de minorías; 6) garantizaría que ese mismo porcentaje del valor de los proyectos de construcción de Miller Brewing se subcontratara a firmas de minorías; 7) establecería un "fondo de desarrollo para los distribuidores minoritarios" de alrededor de 30 millones de dólares, para que se usara en negocios de distribuidores minoritarios que tuvieran problemas financieros, y 8) aseguraría que 20% de sus donaciones se destinaran a organizaciones de minorías.³²

Formalizada la alianza, la dirección del NCLR y del CAC planearon juntas la séptima conferencia anual del NCLR, cuyo tema fue "el liderazgo hispano: efectos, influencia y participación". De acuerdo con lo planeado por el NCLR y el CAC, el propósito de la conferencia era presentar las preocupaciones y logros del NCLR, "su red de organizaciones en las comunidades hispanas y sus patrocinadores del sector público y privado". Ésta era, según el presidente del NCLR, una oportunidad perfecta para reunir y presentar a los líderes hispanos ante la comunidad, la nación y ante los dirigentes empresariales. Abría la posibilidad de compartir ideas e información y de buscar posibles medios privados de financiamiento.³³

Como resultado del trabajo de los líderes del NCLR y del CAC, más de 35 compañías acordaron participar mediante contribuciones financieras, exhibiciones y patrocinando eventos especiales. Además, el

³¹ "7-Eleven Does It Right", *Latino*, núm. 54, 1983, p. 18.

³² Stephen Beale, "Striking a Deal With Big Business", *Hispanic Business*, núm. 9, 1987, pp. 20-22.

³³ "Seventh Annual NCLR Conference to Focus on Hispanic Leadership", *El Noticiero*, núm. 3, 1984, pp. 1-3.

NCLR obtuvo apoyo financiero para la conferencia de las compañías Sears Roebuck, Nestlé, Coca-Cola USA y General Motors.³⁴

El 29 de octubre de 1984, la dirección del NCLR y de otras cinco organizaciones nacionales del mismo tipo vieron los frutos de su trabajo: en nombre de sus asociaciones firmaron un acuerdo multimillonario con la cervecería Adolph Coors en Los Ángeles. Al plantear los términos del acuerdo, los líderes del NCLR trataron de mejorar el convenio establecido entre Coors y las organizaciones negras, según lo señaló uno de sus firmantes.³⁵ En el acuerdo, la compañía Coors aceptaba contratar más latinos y donar un mínimo de 2.5 millones de dólares a sus organizaciones entre 1985 y 1990, con la condición de que las ventas de sus productos entre la población hispanoamericana aumentarían. El objetivo inmediato fue aumentar el porcentaje de trabajadores de origen hispano entre los 9 000 de la compañía Coors, de 8.5 a 12%. Para ello, la empresa utilizaría agencias de empleo latinas. A cambio, las organizaciones hispanoamericanas darían por terminado el boicot en contra de la cervecería, llevado a cabo en protesta por las prácticas de contratación discriminatorias de la empresa.

Coors también acordó apoyar la designación de un hispano para un puesto con categoría de vicepresidente en su administración, incrementar el número de agencias distribuidoras pertenecientes a hispanos y, en el transcurso del quinquenio siguiente, donar por lo menos 500 000 dólares al año para proyectos destinados a la comunidad latina (la tercera parte de esa donación se asignó a programas educativos). Firmaron el acuerdo representantes del NCLR, National Image, United States Hispanic Chamber of Commerce, American G.I. Forum,³⁶ National Puerto Rican Coalition y Cuban National Planning Council. Estas organizaciones y la compañía Coors formaron un comité para supervisar el compromiso de la empresa mediante reuniones trimestrales en 1985 y semestrales en los años siguientes.³⁷

A partir de estos logros, en 1986 los líderes del NCLR y las organi-

³⁴ *Ibid.*

³⁵ A. Jaramillo, "Coors & Hispanics — Time Now to Show Some Good Faith", *Hispanic Link*, núm. 1, 1985, p. 1.

³⁶ "G. I." se refiere a los soldados veteranos estadounidenses; las cajas de uniformes y materiales para los soldados llevaban la inscripción *Government Issue* (Provisión Gubernamental). El *American G.I. Forum* es una organización de veteranos mexicano-norteamericanos.

³⁷ Tomás Díaz, "Coors and Hispanics: A New Business Partnership", *Hispanic Business Review*, núm. 5, 1985, pp. 16-21; Adolph Coors Company, "A Partnership of Trust: National Agreement Between Adolph Coors Company and Coalition of Hispanic Organizations", 1984.

zaciones latinas firmantes intentaron fortalecer su capacidad para negociar otros acuerdos con las empresas, para lo cual crearon la Hispanic Association on Corporate Responsibility (HACER), “primer intento de las organizaciones hispanas para crear formalmente una coalición nacional con la meta exclusiva de firmar más convenios”. El propósito de la organización era

. . . abrir un diálogo con las empresas de modo que juntos podamos crear más oportunidades económicas para la comunidad hispana. La base . . . de este diálogo es que una empresa debería recompensar a todos sus clientes, que son su fuente vitalicia, con una porción justa y razonable de los beneficios que tiene a su disposición. Las ideas que surjan en este diálogo sustentarán los acuerdos de colaboración con las empresas, los cuales, más que nada, son compromisos de imparcialidad, equidad, buena voluntad e interés propio.³⁸

De esta manera se estableció la meta de negociar anualmente acuerdos con tres corporaciones importantes, seleccionadas de las 500 que menciona cada año la revista *Fortune*.

La dirección de HACER opinaba que esta organización “representaba un esfuerzo único para presentar un frente hispano unido ante la empresa norteamericana”. HACER recibió entre 30 y 40 000 dólares de la compañía Adolph Coors para llevar a cabo su trabajo. La concesión de estos fondos infundió optimismo a HACER, la cual concentró sus esfuerzos en la compañía de telecomunicaciones Pacific Bell, uno de los empleadores privados más importantes de California, cuyo personal sólo cuenta con 14% de origen hispanico.³⁹

En abril de 1987, HACER firmó un *fair share agreement* con Pacific Bell, el cual cubría desde la puesta en práctica de un amplio plan para el mercado hispano hasta la identificación de candidatos hispanos para puestos ejecutivos y administrativos dentro de la empresa. En el acuerdo firmado el 2 de abril de 1987 entre el presidente de Pacific Bell, Thomas Saenger, y representantes de HACER, no se especificó una cantidad. Según los términos de esta “Declaración de cooperación mutua”, la compañía Pacific Bell accedía a:

1) “intensificar sus contactos con consumidores que no hablan inglés y mantenerlos informados de cuestiones y posibilidades de servicio; poner en práctica un amplio plan para el mercado hispano que permita identificar las necesidades de productos y servicios de esta comunidad” y “con-

³⁸ Beale, *op. cit.*, p. 26.

³⁹ *Ibid.*

sultar con HACER respecto a necesidades específicas de servicios”;

2) procurar cubrir de manera más amplia sus necesidades de bienes y servicios con empresas propiedad de minorías y de mujeres, aun cuando la capacidad de sus necesidades de abastecimiento disminuya;

3) continuar los programas para fomentar los vínculos con bancos, corporaciones de ahorro y préstamo, y cajas de ahorros propiedad de los hispanos;

4) “considerar, al efectuar contratos, la contratación de seguros con compañías o agencias de seguros propiedad de hispanos o mediante agentes de seguros hispanos”;

5) aumentar los gastos en publicidad dirigida a hispanos y asegurar que los mismos sean representados positivamente en los anuncios de la compañía;

6) “continuar activamente la búsqueda de oportunidades para contratar a profesionales hispanos capacitados, y fomentar la subcontratación y asociación conjunta con profesionales y empresas hispanas en áreas de servicio carentes de minorías”;

7) continuar contratando hispanos en todos los niveles amplios de categorías de trabajo y comprometerse con un programa amplio de “affirmative action”;

8) reconocer el “valor de la continua representación de las minorías” en su junta directiva;

9) trabajar en conjunto con HACER para asegurar que “las contribuciones monetarias sean usadas efectiva y acertadamente en California”;

10) trabajar con un comité de asesoría de telecomunicaciones establecido por HACER sobre cuestiones relacionadas con el surgimiento de cambios rápidos en la industria;

11) participar en un comité conjunto con líderes de la comunidad hispana y revisar los avances realizados por Pacific Bell. Este comité nombrará un consultor independiente para supervisar el acuerdo.⁴⁰

CONSECUENCIAS DE CONTINUAR CON LA ESTRATEGIA

Seguir colaborando con las empresas ha permitido a las organizaciones mantener sus operaciones y apoyar programas específicos. Al mismo tiempo ha colocado a estas organizaciones en posición de tener que trabajar en nombre de sus socios en las empresas. Específicamente, las organizaciones tienen una tarea de “difusión” (hacer publicidad favorable a la empresa), lo que implica enunciar “la buena voluntad y los logros materiales de la empresa”⁴¹ dentro de una comunidad de

⁴⁰ “Three Agreements Summarized”, *Hispanic Business*, núm. 9, 1987, p. 22.

⁴¹ Karen Orren, “Corporate Power and the Slums: Is Big Business a Paper Ti-

minorías. Esta labor puede hacerse por escrito, en las publicaciones de la organización, o de manera oral durante conferencias anuales, reuniones y banquetes para recabar fondos. Al respecto, según ha señalado Orren,⁴² esta función es de suma importancia para los intereses de las empresas, porque los proyectos en los barrios y ghettos dan más legitimidad a las empresas, y les da una gran publicidad con un mínimo de inversión en proyectos individuales a pequeña escala.

LULAC, MALDEF, NCLR y HACER han llevado a cabo esta tarea de promoción desde que obtuvieron el apoyo de las empresas y establecieron lazos con ellas. MALDEF hizo publicidad a los esfuerzos de las empresas —a partir de que logró su apoyo— en sus informes anuales, publicaciones y reuniones de diverso tipo. En los primeros (correspondientes a 1981, 1982, 1983 y 1984), MALDEF difundió información publicando una lista de las empresas que lo habían apoyado el año anterior. En su carta informativa MALDEF, la organización informó acerca del apoyo recibido de las empresas desde 1982, en artículos que detallaban lo que éstas habían hecho en favor de MALDEF y de los latinos o publicando fotografías de los ejecutivos en el momento que éstos otorgaban su apoyo a la organización o se les hacía algún homenaje. En un artículo titulado “Some Corporate Friends”, MALDEF señalaba:

¿Es deber de las empresas para con la sociedad buscar otra cosa que el poderoso dólar? Algunas compañías dicen que no. Más aún, un número cada vez mayor de ellas creen que no sólo es su deber como buenos ciudadanos, sino que también es tener buen criterio para los negocios, ayudar a las comunidades de las minorías. Este cambio frecuentemente se muestra en asesorías útiles, valiosa edición de trabajos, aliados dispuestos a cooperar y apoyo financiero seguro para el trabajo de MALDEF.⁴³

En el artículo “Anheuser-Busch Grant Spurs Leadership, Citizenship”, se hizo pública una donación de Anheuser-Busch para capacitar líderes y para otros programas orientados a proporcionar asistencia en la obtención de la ciudadanía. Este artículo declaraba “el avance de los hispanos en todo el país, mediante tres programas innovadores que serán resultado de la donación de 200 000 dólares de Anheuser-Busch, Inc.”.⁴⁴ MALDEF también informó acerca de los resultados obtenidos

ger?”, en D. Willis (comp.), *Theoretical Perspectives on Urban Politics*, Englewood Cliffs, 1976, p. 58.

⁴² *Ibid.*

⁴³ “Some Corporate Friends”, MALDEF, núm. 12, 1982, p. 8.

⁴⁴ “Anheuser-Busch Grant Spurs Leadership, Citizenship”, MALDEF, núm. 12, 1982, p. 1.

en una cena para recaudar fondos y documentó ampliamente su reconocimiento al apoyo empresarial en otro artículo.⁴⁵

Lo mismo hizo el NCLR; en 1984, en su banquete de premiación, rindió homenaje a John McNulty, vicepresidente de relaciones públicas de General Motors, otorgándole el "Premio Presidencial" por sus contribuciones a la filosofía, las metas y la misión del NCLR. Según el presidente del NCLR, McNulty "desempeñó un papel importante para mejorar la presencia del NCLR en el sector empresarial", y merecía el premio porque "había demostrado interés y voluntad para actuar en favor de los hispanos y de sus asuntos". El NCLR destinó, además, toda una página del programa de su convención a una lista de empresas que lo habían apoyado; en el mismo lugar se instó a miembros del NCLR a expresar su agradecimiento a los representantes de las compañías que asistieron a la conferencia y a adquirir productos o servicios de las compañías amigas del Consejo.⁴⁶

En la carta informativa *El Noticiero*, el NCLR dio a conocer la donación de un equipo de computadoras y programas hechos por TRW, Inc., para el desarrollo de la "Feria del Empleo" llevada a cabo en su conferencia de afiliados de 1984. El NCLR comentó que las computadoras eran un medio para mejorar las perspectivas de empleo entre los hispanos en todas las ciudades del país. En el artículo "Las nuevas Ferias del Empleo computarizadas ofrecen un camino hacia el éxito", el NCLR señaló que TRW, Inc. había prometido donar el *software* creado para esa feria, lo que hacía posible celebrar ferias similares en conferencias futuras del NCLR y otras reuniones de grupos hispanos.

LULAC por su parte, anticipó su labor de difusión presentando los principios de la actividad lucrativa empresarial, y subrayando la lógica y la legitimidad de la obtención de ganancias. En su revista *LULAC*, apareció un artículo en el que defendía el ingreso a los negocios; se citaba allí a Robert J. Gans, presidente de la compañía Gans Ink and Supply de Los Ángeles, quien manifestó: "las utilidades son patrióticas".⁴⁷

La directora nacional para desarrollo económico de LULAC, Linda Alvarado, declaró que el desarrollo económico integral debería ser una de las grandes metas de los años ochenta. Al respecto dijo:

⁴⁵ "MALDEF Dinners: Success in Los Angeles", *MALDEF*, núm. 12, 1982 p. 5.

⁴⁶ "Seventh Annual NCLR Conference to Focus on Hispanic Leadership", *El Noticiero*, núm. 3, 1984, pp. 1-3; "Council Appreciates Corporate Assistance", Seventh Annual Conference Program, NCLR, 1984, p. 23.

⁴⁷ "There is Only One Reason to go into Business: To Make a Profit", *LULAC*, núm. 52, 1981, p. 23.

...tenemos que darnos cuenta de que mientras muchos han proclamado que ésta será "nuestra década" para lograr finalmente influencia y poder, ello no se conseguirá solamente por la fuerza de nuestro número. Sin una sólida base económica, los hispanos dejarán la década de los ochenta sin ningún cambio real en su ingreso per cápita. Los hispanos debemos movilizarnos para llevar al máximo el potencial económico de que disponemos durante este periodo de crecimiento. El desarrollo de empresas hispanas será muy importante para estos propósitos. Debemos crear un ambiente que aumente las oportunidades de desarrollo y expanda las posibilidades de las empresas hispanas. Una sólida cimentación económica será decisiva para alcanzar un desarrollo económico completo en nuestra comunidad.

En el pasado los hispanos buscaron la igualdad de oportunidades. . . en el empleo y en los salarios. Pero nuestra agenda de los años ochenta deberá incluir también igualdad de oportunidades para construir una base económica sólida que abra esta posibilidad a otros hispanos. No podemos revivir el pasado ni sólo quejarnos, sino que debemos cuidarnos de no cometer los mismos errores en el futuro.⁴⁸

Linda Alvarado junto con la doctora Alicia Cuarán, directora nacional para el desarrollo del liderazgo y educación de LULAC, organizaron y presidieron una conferencia para promover el desarrollo económico de los hispanos y aumentar la participación de éstos en el sistema de libre competencia. Esta conferencia —National Hispanic Economic Development Leadership Summit— se llevó a cabo los días 23 y 24 de abril de 1982; en ella se reunieron personalidades hispanas vinculadas al mundo de los negocios y al área de desarrollo económico, con el propósito de "identificar las necesidades. . . [con el fin de desarrollar] una sólida base económica y explorar las opciones. . . para establecer y extender esta base." Una de las metas principales de la conferencia fue desarrollar una estrategia para aumentar la participación hispana en el sistema de libre competencia.⁴⁹

LULAC publicó en su revista una parte del discurso de William Coors, presidente de la mesa directiva de la compañía Adolph Coors, quien creía que Estados Unidos, en su camino hacia el éxito, "había perdido de vista la ley fundamental de la productividad". En consecuencia, los estadounidenses estaban pagando muy caro su error; pero la pérdida financiera era poca comparada con la pérdida de libertad. Si los estadounidenses querían seguir disfrutando de ella, tenían que au-

⁴⁸ "A New Day for Hispanic Business", *Latino & LULAC*, núm. 53, 1982, pp. 8 y 9.

⁴⁹ *Ibid.*

mentar su productividad; para ello, Coors sugirió quitar “el peso del control gubernamental” y equilibrar el presupuesto federal. Coors reconocía —según el mismo artículo— que los recortes en el presupuesto federal habían afectado a la mayoría de los norteamericanos, pero Estados Unidos no podía darse el lujo de no hacerlos. El tema del capitalismo de libre empresa “había llegado al punto” de volverse un asunto controvertido en ciertos círculos, y algunos lo calificaban como el peor sistema económico del mundo. Sin embargo, Coors lo veía como el mejor sistema y, por ello, preguntaba a los críticos con qué lo reemplazarían si lo desechaban.⁵⁰

En el banquete del décimo aniversario del Centro Nacional de Servicios Educativos de LULAC (febrero de 1983) la organización entregó a Robert Brocksbank, gerente de contratación y relaciones con las universidades, de la corporación Mobil Oil, su primer premio anual para administradores en el campo de la educación (otorgado a quienes hubieran contribuido notablemente “al mejoramiento de la educación en Estados Unidos”) por su apoyo a estudiantes hispanos y por la ayuda prestada por su compañía a los programas de los centros nacionales de servicios educativos de LULAC. Por intermedio de Brocksbank, Mobil Oil proporcionó fondos para los proyectos en administración, ingeniería y ciencias tecnológicas (BEST) patrocinados por el centro de servicios educativos de LULAC en Filadelfia, Pensilvania.⁵¹

En la revista *Latino*, LULAC dio a conocer la contribución hecha por Sears Roebuck, y publicó una fotografía de Tony Bonilla en el momento en que recibía un cheque de los representantes de Sears durante la convención anual de LULAC (en esa ocasión, decía el artículo, Sears entregaba “la segunda de tres contribuciones de 25 000 dólares”).⁵²

En 1986, HACER, por su parte, habló en favor de la compañía Adolph Coors. El presidente de HACER, Jerry Apodaca, en una entrevista con Steven Greenhouse, reportero del *New York Times*, declaró que la empresa había cumplido “con sus deberes de buen ciudadano, tal vez [fue] la empresa que mejor lo hizo”.⁵³

Por último, en la edición 1987 primavera-verano de *El Noticiero*, el NCLR difundió aún más el activismo de las empresas privadas; en el artículo “La colaboración entre los líderes empresariales y el Consejo”

⁵⁰ “Law of Productivity”, *Latino & LULAC*, núm. 53, 1982, p. 18.

⁵¹ “Brocksbank, Bonilla are Winners of LUNESC Award”, *Latino*, núm. 53, 1982, p. 26.

⁵² “Hispanic-Corporate Partnership”, *Latino*, núm. 53, 1982, p. 19.

⁵³ Citado en Stephen Beale, “Striking a Deal with Big Business”, *Hispanic Business*, núm. 9, 1987, p. 30.

describió el papel de su consejo de asesoría empresarial y los beneficios que de él provenían.⁵⁴

SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

¿Cómo se explica el acercamiento de los líderes de las organizaciones latinas a la iniciativa privada norteamericana con una estrategia integracionista de colaboración y aceptación de subvenciones empresariales? Las razones que explican esta decisión táctica pueden analizarse mediante la estructura desarrollada por Freeman,⁵⁵ que presenté al inicio de este trabajo para estudiar el proceso de toma de decisiones por organizaciones dentro de un movimiento social. En esa estructura, una opción estratégica es producto de cuatro factores: recursos disponibles, restricciones para su uso, estructura de la organización, y expectativas sobre objetivos potenciales.

a) Recursos

En primer lugar, una de las principales razones por las que se escogió la estrategia integracionista, es que las organizaciones más importantes cuentan con la experiencia y habilidad de sus unidades de desarrollo. El departamento de desarrollo y relaciones públicas de MALDEF ha sido y es la unidad más avanzada. Este departamento está a cargo de un vicepresidente para el desarrollo; está integrado por seis profesionistas, cuya responsabilidad principal es elaborar y poner en práctica estrategias para recaudar fondos, y atender las relaciones públicas, con objeto de mejorar la imagen y la presencia política de MALDEF.

En segundo lugar, las organizaciones carecen de una base económica propia para mantener sus actividades. Así, por ejemplo, desde 1973 MALDEF ha tratado sin éxito de crear esa base, razón por la cual a principios del decenio pasado tuvo que continuar la búsqueda de fondos en fundaciones y empresas privadas; su ex presidenta y consejera general, Vilma Martínez, dijo alguna vez: "Mi gran sueño fue que tuviéramos suficiente dinero para poder vivir de los intereses, pero nunca

⁵⁴ Raúl Yzaguirre, "Partnership Between Corporate Leaders and the Council", *El Noticiero*, núm. 6, 1987, p. 1.

⁵⁵ Véase la nota 3.

hemos podido hacerlo. Por lo tanto, MALDEF ha tenido que salir a reunir dinero cada año".⁵⁶

Las reducciones presupuestales iniciadas por el gobierno de Reagan empeoraron la situación fiscal de las organizaciones al ser privadas de recursos importantes, agravando así su situación económica.

b) Restricciones para el uso de recursos

Aparte de la falta de recursos suficientes para mantener a las organizaciones, éstas cuentan con un liderazgo pragmático comprometido con la integración de su grupo a la vida norteamericana. Esta orientación pragmática se refleja en el discurso que el presidente de LULAC pronunció ante los miembros de la Liga al inicio de los años ochenta, en el cual declaró: "los hispanos debemos empezar a practicar el pragmatismo político".⁵⁷

Los dirigentes nunca han pensado en la posición separatista como algo posible. Como grupo, los líderes pueden describirse como estadounidenses liberales, en cuya visión del mundo no se incluye un Estado o una sociedad latina separada. LULAC fue creada por la generación de activistas políticos que en la actualidad se conoce como la generación mexicano-americana.⁵⁸ Tal como lo señaló Mario García, este grupo de activistas apoyó un pragmatismo liberal. Los fundadores y primeros líderes de MALDEF y NCLR salieron de los cuadros de LULAC.⁵⁹ Pete Ti-

⁵⁶ Entrevista de Alma Candelaria con Vilma Martínez, ex presidenta, *Mexican American Legal Defense and Education Fund*, Santa Bárbara, California, 16 de marzo de 1984.

⁵⁷ Citado en Charlie Erickson, "Hispanics Have to Practice Pragmatic Politics in the 80's", *LULAC*, núm. 51, 1980, p. 26.

⁵⁸ De acuerdo con el historiador Mario T. García, esta generación agrupa a los dirigentes de la comunidad de ciudadanos estadounidenses de ascendencia mexicana que emergen de los barrios del suroeste de Estados Unidos entre 1930 y 1950. Producto de las convulsiones de la era de la Depresión, de nuevas oportunidades económicas y políticas durante la Segunda Guerra Mundial, de la discriminación contra los mexicano-norteamericanos en el suroeste, y de las expectativas entre los mexicano-norteamericanos, esta generación de activistas políticos incluía a la clase media, a los dirigentes de las clases trabajadoras y a los intelectuales. Su tendencia ideológica es liberal, aunque algunos optaron por el radicalismo. Desde la década de los años cuarenta lanzaron una lucha vigorosa por los derechos civiles, plenos derechos de ciudadanía, e identidad segura para los ciudadanos norteamericanos de ascendencia mexicana. Véase Mario T. García, *Mexican Americans: Leadership, Ideology and Identity, 1930-1960*, New Haven y Londres, Yale University Press, 1989.

⁵⁹ Carl Allsup, *The American G.I. Forum: Origins and Evolution*, Austin, Mexican American Studies Center, University of Texas, 1983.

jerina, de San Antonio, Texas, junto con otros, creó MALDEF con la ayuda de la Fundación Ford, una de las más destacadas instituciones liberales; sus sucesores no se han separado de la ideología política de los fundadores.

c) Estructura de las organizaciones

Los líderes de estas organizaciones no cuentan con una membresía de base de la que puedan obtener los fondos necesarios para subsistir. Esto se debe, quizá, a que se crearon como organizaciones de un movimiento social, o a que sus estrategias las llevaron a convertirse en ese tipo de organizaciones.⁶⁰ Eso ocurrió con el NCLR cuando abandonó la estrategia de organización de la comunidad.⁶¹

Los dirigentes de estas asociaciones, los de MALDEF en particular, piensan que los latinos pueden ser una fuente de financiamiento para sus organizaciones. En este sentido, el ex presidente y consejero general de MALDEF, Joaquín Ávila, dijo: "Hemos ayudado a miles de personas con nuestras demandas y trabajos legales en su favor, pero no hemos conservado un archivo de estas personas para comunicarnos con ellas en el futuro y obtener una donación de 25 dólares al año".⁶² Por esta razón, MALDEF ha empezado a dar pasos para crear una base de apoyo mediante un proyecto especial, el Hispanic Strategic Initiative Fund. Éste es un medio para "contrarrestar los ataques" a los derechos de los latinos producto de las iniciativas tomadas durante el gobierno de Reagan. Se trata de un "instrumento estratégico ofensivo" para "retomar la iniciativa" y promover soluciones positivas a los problemas que enfrentan los latinos.⁶³ Este proyecto podría generar la base de apoyo deseada, pero es poco probable que los latinos puedan ser fuente exclusiva del apoyo deseado y requerido para el futuro inmediato de MALDEF.

⁶⁰ Karen O'Connor y L. Epstein, "A Legal Voice for the Chicano Community: The Activities of the Mexican-American Legal Defense and Educational Fund", *Social Science Quarterly*, núm. 15, 1984, pp. 245-267.

⁶¹ Christine M. Sierra, *The Political Transformation of a Minority Organization: The Council of La Raza, 1965-1980*, tesis doctoral, Stanford University, 1982.

⁶² Entrevista de Alma Candelaria con Joaquín Ávila, presidente, *Mexican-American Legal Defense and Education Fund*, San Francisco, California, 22 de marzo de 1984.

⁶³ Joaquín Ávila a los Amigos de MALDEF, 1985

d) *Expectativas sobre los objetivos potenciales*

Los líderes de las organizaciones se muestran bastante optimistas en lo que se refiere a la respuesta de las empresas a la estrategia de obtención de subvenciones y alianzas de colaboración. Ese optimismo se sustenta, en parte, en los resultados de una investigación realizada por el *Council of Foundations*. Este estudio tuvo como meta establecer la filantropía de los altos ejecutivos de las empresas más importantes, y su disposición para proveer fondos a programas comunitarios. Los resultados fueron "muy alentadores", según el presidente del NCLR.⁶⁴

Los líderes reconocen que no hay ninguna garantía de que los latinos "reciban una porción justa" de los fondos de las empresas, pero creen que esto puede convertirse en realidad mediante el trabajo y la cooperación. El apoyo que en el pasado brindaron las empresas es prueba de que están dispuestas a proporcionar ayuda. A ese respecto, el presidente del NCLR señaló: "Hacer que una posibilidad se convierta en realidad requerirá persistencia y habilidad de nuestra parte, y buena voluntad y rectitud de los altos ejecutivos. El apoyo que recibimos de los empresarios. . . es prueba de que este sector sí se interesa en los hispanos. Nosotros edificaremos sobre esos cimientos".⁶⁵

El optimismo se funda también en la impresión de que la orientación de las empresas hacia los latinos está cambiando. En este sentido, el ex presidente y consejero general de MALDEF manifestó:

Las corporaciones buscan (y están pasando por) un cambio. Están prestando más atención a los puntos de vista de la comunidad hispana y tratan de mejorar su reputación dentro de la misma, haciendo esfuerzos muy positivos por contar con representación de las minorías en todos los niveles. Estas empresas están, en esencia, invirtiendo en ellas mismas, lo cual es positivo. Parte de esta inversión es de beneficio para la comunidad hispana.⁶⁶

UNA MANERA DE EXPLICAR LA EFECTIVIDAD DE LA ESTRATEGIA

¿Por qué han logrado los líderes de estas organizaciones seguir contando tan eficazmente con las subvenciones y la colaboración de las empresas? Para contestar, me referiré a la forma en que las organizaciones

⁶⁴ "Hispanics and the Private Sector: New Partnerships", *Caminos*, 1983, pp. 42 y 43.

⁶⁵ *Ibid.*

⁶⁶ Véase nota 62.

han usado esta estrategia con la industria cervecera, y a la propuesta analítica de Katznelson.⁶⁷ Este autor sugiere que la capacidad de un grupo, en un momento dado, puede entenderse mejor en función de los recursos que posee y de factores políticos, tales como la fuerza de las ideologías alternativas, el tipo de relaciones de poder existentes entre un grupo y las autoridades, así como de la herencia de las decisiones previamente adoptadas. La aplicación de estas ideas nos lleva a la siguiente respuesta.

a) Recursos

Las organizaciones más importantes tienen experiencia y habilidad para obtener subvenciones, y sus líderes tienen contactos con quienes toman las decisiones dentro del sector empresarial filantrópico. Además, desde el punto de vista de las empresas, las organizaciones tienen influencia dentro de la comunidad latina. Coca-Cola documentó esa importancia en una encuesta —parte de un estudio más amplio— cuyo objetivo era conocer las actitudes y prioridades de los hispanoamericanos. La buena fama de las organizaciones ha facilitado el apoyo de las empresas. A ese respecto, el presidente y consejero general de MALDEF señaló: “Hemos tenido éxito porque tenemos presencia en nuestra comunidad. [Al invertir] en nuestra organización se está emitiendo un mensaje”.⁶⁸ Esa presencia le permite a MALDEF obtener hoy día el apoyo de algunas empresas; por ejemplo, los ejecutivos de una de las principales cervecerías del sur de California respondieron favorablemente cuando recibieron una propuesta de MALDEF.⁶⁹

b) Los modelos de institucionalización: relaciones unilaterales

Los líderes han tenido éxito en sus acuerdos con las empresas porque sus organizaciones han establecido una relación que no les otorga poder sobre los recursos ni influencia sobre las decisiones de las empresas, pero sí da a éstas un poder *de facto* en el programa de las organizaciones, ya que tienen autoridad para decidir a qué proyectos otorgarán apoyo financiero. Además, al permitir que las organizaciones pongan

⁶⁷ Katznelson, *op. cit.*, p. xxiv.

⁶⁸ Véase nota 59.

⁶⁹ Entrevista con un oficial de Anheuser-Busch, Los Ángeles, California, 16 de marzo de 1985.

en práctica su estrategia, las empresas obtienen publicidad y acceso al liderazgo de una fuerza política que va en aumento. Así pues, mediante los acuerdos, las empresas han podido definir el curso político de la organización.

La influencia que los ejecutivos empresariales han adquirido se manifiesta en la siguiente declaración hecha por uno de ellos, vinculado a una de las principales compañías cerveceras:

Se da por sentado que si hago una contribución importante durante un banquete, me pedirán que diga algunas palabras y ya es costumbre decir “es un placer otorgar 5 000 dólares para una beca”. Los líderes latinos se han vuelto muy profesionales; saben que tienen que tratar bien a quienes los apoyan. Es agradable que nos den ese trato. De hecho, las organizaciones más hábiles dan a conocer nuestras contribuciones. Cuando veo una de estas notas de agradecimiento la hago circular porque significa que se nos aprecia. Posiblemente no [siempre] recuerde si recibimos algún agradecimiento, pero me acordaré cuando la organización [vuelva] a pedir otra contribución. Si no puedo recordar ningún reconocimiento. . . —como una nota de agradecimiento en nuestros archivos o algún tipo de publicidad— puede que eso influya en mí más tarde.⁷⁰

c) La fuerza de las ideologías alternativas

Otro factor que debe tomarse en cuenta respecto a la habilidad y éxito de estos líderes es la gran oposición al capitalismo *cowboy* y a las políticas de libre mercado entre las minorías, en particular entre los latinos del suroeste. Como lo señala Dolbeare:

Hay una bomba de tiempo activada en el *Sunbelt* estadounidense. Seis de los quince estados más importantes de esta área tienen una gran proporción de negros en su electorado. Otros dos —Texas y California— tienen porcentajes muy altos de negros e hispanos. Históricamente, esas agrupaciones han sido partidarias de programas de bienestar social y se oponen de manera decidida al capitalismo *cowboy* y a las políticas de libre mercado.⁷¹

Por lo demás, una intensa hostilidad anticapitalista sigue existiendo, especialmente contra la compañía Coors. La firma del acuerdo con

⁷⁰ *Ibid.*

⁷¹ Dolbeare, *op. cit.*, p. 185.

seis organizaciones en 1984 no terminó con el boicot; algunas de las agrupaciones latinas aún lo sostienen.

Las élites latinas, en particular, siguen pensando que las empresas son poco consideradas con la población latina; en un estudio hecho por *Hispanic Business*, 86% de los encuestados calificaron de regular a pobre la sensibilidad de las empresas hacia la comunidad latina, y la mayoría (67%) juzgó que los programas de apoyo de las empresas eran regulares o malos.⁷²

No obstante, como dice Dolbeare, existe una amplia gama de ideologías que compiten entre sí, que son un reto para las doctrinas de libre mercado.⁷³ Esto, más la oposición de las minorías, sobre todo las latinas, el capitalismo *cowboy* y a políticas de libre mercado, requieren mecanismos para vencer dicha oposición, uno de los cuales es obtener subvenciones de las empresas y asociarse con ellas.

d) *La herencia de las decisiones anteriores: la desesperación de las cervecerías*

La capacidad organizadora de los líderes para llevar a cabo sus objetivos se debe, además, a que trataban con compañías urgidas por aumentar sus ventas en un mercado muy competitivo y contraído. La desesperación de los productores fue resultado de que las cervecerías más grandes decidieron ampliar su participación en el mercado, y las regionales pequeñas entrar en el mercado nacional "con la esperanza de que las economías de escala les ayudarían a igualar la fuerza de mercadotecnia de Anheuser y Miller".⁷⁴

A principios de los años ochenta, Anheuser-Busch y la compañía Miller Brewing de Phillip Morris, Inc., decidieron aumentar su participación en el mercado, incursionando en el territorio de las cervecerías pequeñas. Por esta razón, en 1984, 50 de las 93 cervecerías existentes en el país en 1970 tuvieron que salir del mercado o se vieron obligadas a fusionarse. Para salvarse, algunas productoras regionales, particularmente Strob's, G. Heileman y la compañía Adolph Coors, tomaron dos decisiones: la primera, entrar en los mercados nacionales, como dije arriba, con esperanzas de competir con las compañías más grandes; la segunda, buscar nuevos mercados. Sin embargo, se enfren-

⁷² "100 Influentials and Their Assessment of the Critical Issues", *Hispanic Business*, núm. 1, 1987, p. 28.

⁷³ Dolbeare, *op. cit.*, p. 6.

⁷⁴ "A Shrinking Market Has Beer Makers Brawling", *Business Week*, 1984, pp. 59-63.

taron con una recia competencia porque había bajado el consumo del producto, a causa no sólo de que había disminuido también la población de 18 a 25 años de edad (los principales consumidores de cerveza), sino de la preocupación por la salud y de las leyes rigurosas contra quienes manejan en estado de ebriedad. En 1983, por ejemplo, la industria cervecera de Estados Unidos, cuyo valor es de 11.8 mil millones de dólares, sólo aumentó 0.5%; a fines de los años setenta sus ganancias habían sido de 3 y 4% al año.⁷⁵

En los primeros cinco meses de 1984, año en que se firmó el acuerdo con la compañía Adolph Coors, la venta de cerveza disminuyó en 1.1%. Anheuser-Busch, la cervecera más grande, logró sobreponerse incursionando en los mercados de las cerveceras pequeñas. De 1980 a 1984, las ventas de sus bebidas subieron hasta 12 millones de barriles, mientras que la industria en total aumentó solamente 11.3 millones. Las más perjudicadas fueron las cerveceras regionales más grandes, pero incluso Miller tuvo pérdidas; las ventas de su cerveza de mayor demanda, Miller High Life, cayeron a cerca de 6 millones de barriles entre 1982 y 1984.

En un intento por conservar su participación en el mercado, las cerveceras bajaron el precio de su producto. Algunas hasta lo vendieron a menos del costo, para mantener sus plantas en operación. Miller, sin ser una de las más afectadas, optó por competir produciendo Meisterbrau y Milwaukee's Best.

Se pensaba que la competencia entre los productores por el sector de más bajo precio aumentaría su participación en ese mercado, pero solamente los puso en graves dificultades. A mediados de 1984, disminuyeron las reservas por los "crecientes costos de producción y mercadotecnia". Los gastos en publicidad, por ejemplo, aumentaron en 60% (a 700 millones de dólares) entre 1980 y 1984.

Las ventas de la compañía Adolph Coors se redujeron aún más como resultado del boicot impuesto por las organizaciones latinas entre 1977 y 1984. Ese boicot, iniciado cuando la cervecera se negó a corregir presuntas prácticas de discriminación en sus contrataciones, dañó las ventas de la empresa. A causa del boicot y de la competencia cada vez mayor en California, el estado con el más alto consumo de cerveza, el mercado de Coors bajó de 37.8% en 1972 a 16.1% en 1983. En el segundo trimestre de 1984, sus ganancias disminuyeron 49% en comparación con el mismo trimestre de 1983.⁷⁶ Esta situación llevó a la compañía a buscar la manera de terminar el boicot y aumentar su vo-

⁷⁵ *Ibid.*

⁷⁶ *Ibid.*

lumen de ventas, formando asociaciones de colaboración con las organizaciones latinas en diciembre de 1984.

CONCLUSIONES

En resumen, el objetivo de este artículo fue contestar varias preguntas que surgieron a partir de las acciones que llevaron a cabo las organizaciones latinas nacionales para hacer frente a la política económica de Reagan. Se dan respuestas contrarias a las que proponen los defensores del movimiento *English Only* y que están implícitas en los análisis de las consecuencias políticas de la estrategia económica de Reagan. La investigación sobre los métodos utilizados por los líderes de las tres organizaciones latinas más importantes en todo el país cuestiona la idea de que los dirigentes de esas organizaciones hayan adoptado una estrategia separatista o anticapitalista en respuesta a la política económica de Reagan. Por el contrario, dichas asociaciones seleccionaron una estrategia integradora que, al aceptar subvenciones de las empresas y colaborar con ellas, apoya el capitalismo y la seguridad estadounidenses. La estrategia consistió en el seguimiento del apoyo empresarial, principalmente financiero, y la colaboración asociativa (*partnerships*) con empresas. Desde su inicio, esta selección estratégica ha estado acompañada por el cumplimiento de una función benéfica para las empresas, en particular para las partidarias del "capitalismo vaquero".

Esta selección estratégica se explica por los recursos de las organizaciones, las limitaciones para utilizarlos, la estructura organizativa, y la expectativa de que el sector empresarial respondiera a las iniciativas latinas. El éxito se debe, entre otras cosas, a que las empresas en industrias particulares, tales como las de cerveza y tabaco, se encuentran necesitadas de nuevos mercados como consecuencia de la reducción de los mercados tradicionales. La continuación de esta estrategia ha tenido varias ventajas: ha permitido que las organizaciones sigan proporcionando servicios a los latinos, y que las empresas mantengan sus ganancias.

La selección de esta estrategia ofrece algunas lecciones. Una de ellas es que la tradición de acomodamiento por parte de las élites latinas sigue en vigor; tanto así que parece ser la opción preferida. Frente a la opción de retar al poder empresarial o adaptarse a él, las élites prefieren el acomodamiento. Una segunda lección es que resulta improbable que el liderazgo nacional de las organizaciones llegue a ser la punta de lanza para el desarrollo de una estrategia anticapitalista que conduzca a un movimiento de resistencia de clase y al realineamiento elec-

toral que fue previsto por algunos análisis como los de Piven y Cloward⁷⁷ a principios de los años ochenta. Una tercera lección es que las organizaciones latinas más importantes son capaces de encontrar medios de supervivencia en una época de austeridad y de recortes económicos.

¿Y el futuro? Mi hipótesis es que las organizaciones continuarán poniendo en práctica la estrategia integracionista, lo que traerá consecuencias importantes. En primer lugar, la obtención de subvenciones y la colaboración con las empresas permitirá que las organizaciones continúen por el camino de la institucionalización y desempeñen un papel establecido y reconocido en la sociedad, como defensoras y proveedoras de servicios a la comunidad latina. Asimismo permitirá que las organizaciones aseguren los recursos básicos para su institucionalización, en particular, la recaudación de fondos para seguir contratando personal profesional. A corto plazo, esta institucionalización proporcionará a ciertos sectores de la población latina servicios de defensa legal, consulta técnica y asistencia como los suministrados por el proyecto *Raíces* del NCLR.

En segundo lugar, esta estrategia generará apoyo para el sistema político estadounidense y para el capitalismo, reforzando actitudes y comportamientos que avalan el sistema. Y, finalmente, promoverá la buena imagen de las empresas entre los latinos y las ayudará a vencer la oposición a sus políticas y prácticas.

⁷⁷ Piven y Cloward, *op. cit.*, pp. 1-10.