

Algunas cuestiones acerca de las minorías étnicas y las organizaciones

Concepción Sáez Navarro*
Mariano García Izquierdo

Universidad de Murcia

Introducción

En los próximos años la fuerza laboral mundial se caracterizará por su movilidad: de un lado, los trabajadores buscarán "mejores" empleos en otros países y, por otro, los empleadores no dudaran en cruzar las fronteras para localizar la mano de obra que necesitan a bajo coste. Aunque la mayor parte de los recursos humanos mundiales, cualificados o no, se encuentran en los países en vías de desarrollo, los trabajos mejor remunerados están en las ciudades pertenecientes al mundo industrializado. Según Jhonston (1991) esto tendrá varias e importantes consecuencias en los umbrales del siglo XXI: aumentará la recolocación masiva de personas, incluyendo inmigrantes, trabajadores temporales, jóvenes y jubilados, y trabajadores con alto nivel de formación, que se concentrarán en las ciudades del mundo desarrollado y, en los países industrializados, surgirá la necesidad de considerar las políticas proteccionistas de inmigración. La característica fundamental de la fuerza laboral del siglo que viene, concluye Jhonston, es la *globalización del mercado laboral*. Esta globalización hará que las diferencias nacionales disminuyan y que las necesidades e intereses sean más universales, provocando la estandarización de las políticas y prácticas de personal con objeto de responder a este mercado global.

Por su parte, el mercado laboral europeo del futuro próximo tendrá unas características distintivas entre las que destacamos el crecimiento del paro y aumento de las formas de trabajo atípicas, consolidación del ingreso masivo de la mujer casada en el mundo laboral, envejecimiento de la población en edad laboral, mayor movilidad de la mano de obra, mayor riesgo de marginación social para determinados grupos, un medio industrial más competitivo, movimiento migratorios procedentes del sur y del este, y riesgo de emigración de empresas.

Los diferentes factores señalados configuran buena parte del contexto en el que se desenvolverán las organizaciones. Uno de los aspectos que está suscitando más interés es el papel que desempeñarán las minorías en el mercado laboral y en las organizaciones futuras, aunque algunas de las influencias ya se están dejando notar. Por ejemplo, en relación a las estructuras organizativas, encontramos la denominada "tablero de ajedrez", que consiste en colocar a personas de diferente nacionalidad alternativamente en los distintos puestos de la jerarquía; así una empresa japonesa en los Estados Unidos probablemente coloque a un japonés como número uno, a un norteamericano como número dos, a un japonés como tres y a un norteamericano como cuatro; de esta forma tenemos dos líneas separadas de comunicación, los ejecutivos japoneses pueden interactuar con los norteamericanos, pero la información asciende por el canal y el idioma japonés hasta Tokio, mientras que los norteamericanos pueden no formar parte de ese canal de comunicación (Toffler, 1992).

Sin embargo, la investigación sobre minorías (consideramos aquí sólo a los inmigrantes, así como los grupos raciales y étnicos) y su relación

* **Dirección para correspondencia:** Concepción Sáez Navarro. Área de Psicología social, Facultad de Psicología, Universidad de Murcia. Apto. 4021, 30080 Murcia (España).

© Copyright 1994: Secretariado de Publicaciones e Intercambio Científico, Universidad de Murcia, Murcia (España). ISSN: 0212-9728. Artículo recibido: 1-6-94, aceptado 13-6-94

con las organizaciones plantea algunos interrogantes. Aunque la bibliografía es abundante, muy pocos trabajos estudian la relación entre inmigración, raza, etnia y las organizaciones. Es decir, no se suele considerar los efectos que producen dentro de las organizaciones. Esto lleva a cuestionarnos si inmigración, raza y etnia son fenómenos irrelevantes para el funcionamiento organizacional o si hay otras razones que expliquen esta ausencia de estudios.

Roethlisberger y Dickson (1939) ya señalaron la importancia de la raza y la etnicidad en las organizaciones. No en vano, en la planta de Hawthorne de la *Western Electric Company* trabajaban a finales de los años 20 más de treinta mil personas de sesenta nacionalidades distintas, de las que tres cuartas partes eran norteamericanos, pero no se incluyeron estas variables en los famosos estudios. Stouffer et al. (1948), en su trabajo *American Soldier* presentan un capítulo sobre los soldados de raza negra, y muestran algunos modelos de conducta y actitudes que todavía persisten tanto en organizaciones civiles como militares: la proporción de personas de raza negra en edad militar que ingresaron fue menor que la de blanca, los negros ocupaban más posiciones de *staff* que de línea, y la proporción de negros que llega a ser oficial es menor que la de blancos.

Los estudios más recientes muestran algunos efectos descritos por Whyte et al. (1981) relacionados con las influencias étnicas en las organizaciones teniendo en cuenta las diferentes ocupaciones o puestos.

Visto lo anterior, el objetivo de este trabajo es repasar algunos aspectos relacionados con las minorías y las organizaciones. Debemos señalar que, dentro de la escasez general, destaca la ausencia de trabajos en nuestro contexto sociocultural; por tanto, nos limitaremos a exponer datos de estudios realizados en otros países que pueden tener aplicación en un futuro próximo.

En primer lugar, trataremos y analizaremos los problemas que surgen en la incorporación a las organizaciones para pasar a revisar algunas investigaciones que tratan de la promoción de las personas pertenecientes a minorías y el fenómeno de la creación de empresas por inmigrantes. Para finalizar, se aportan algunas ideas con vistas a esclarecer varios de los interrogantes planteados, así como las perspectivas futuras de este tipo de estudios.

La incorporación y el abandono de las organizaciones por las minorías

Vander Zanden (1986) señala que uno de los procesos de racismo institucional es el *control del ingreso*, entendido como el proceso de toma de decisiones mediante el cual se autoriza la entrada de los individuos a las escasas posiciones de poder, privilegio y prestigio dentro de una sociedad. En las sociedades industrializadas las personas encargadas de este control del ingreso son, en su mayoría, de raza blanca. Esto que sucede a nivel social general se refleja también en las organizaciones. Por ejemplo, Liff y Aitkenhead (1992) estudiaron la implantación de un plan de igualdad de oportunidades en una importante empresa manufacturera británica. La primera iniciativa por parte de la empresa fue manifestar su actitud positiva hacia la igualdad de oportunidades en cuanto a la incorporación de nuevo personal. El resultado más sobresaliente fue la hostilidad por parte de los trabajadores a que se llevara a cabo el plan, sobre todo con la fuerza laboral de otro origen étnico. Es decir, aunque la dirección de las empresas llegue a convencerse de la necesidad de implantar la igualdad de oportunidades, su puesta en práctica será muy difícil si no participan de estas ideas los empleados.

Dos de las teorías principales que tratan la discriminación en relación al mercado laboral son la del prejuicio/discriminación y la del mercado competitivo.

La teoría del prejuicio/discriminación señala que el prejuicio es común en la mayor parte de las sociedades y, supuestamente, conduce a la discriminación (Kelley, 1988; Lewin-Epstein y Semyonov, 1986). Las personas que llegan a las naciones industrialmente ricas desde países más pobres o del llamado "tercer mundo" difieren, generalmente, de la población autóctona en etnia y raza. Además, suelen tener poca o ninguna fuerza política (poder, representación). Por tanto, existen importantes condiciones para que se produzca la discriminación (Buranowy, 1976; Piore, 1980; Evans et al. 1988). Según esta teoría, los prejuicios étnicos conducen a evitar la contratación de inmigrantes por parte de los empresarios así como a la oposición de los nativos a tenerlos como compañeros de trabajo. Consecuentemente, los trabajadores inmigrantes se sitúan en un mercado laboral secundario donde la seguridad en el empleo, las recompensas y las

posibilidades de promoción son escasas. Atendiendo a esta teoría, parece lógico que las personas "prejuiciosas" tiendan a discriminar. Esta discriminación refleja la distancia social, de forma que habrá menos prejuicios y, por lo tanto, menos discriminación, hacia los grupos más cercanos socialmente.

La segunda teoría, la del mercado competitivo, también llamada primacía del beneficio, plantea que la discriminación no puede existir en las sociedades avanzadas y con mercados competitivos (Becker, 1971). El argumento que sostiene es el siguiente: si a los trabajadores inmigrantes se les retribuye menos que a los nativos por tareas y rendimientos similares, el beneficio resultante proporciona un incentivo lo suficientemente fuerte como para no discriminar; por tanto, una empresa podrá obtener mayores beneficios si contrata a inmigrantes mientras que aumentaría los costos si contratara a nativos. La eventual competencia inmigrantes/nativos, según las leyes económicas, llevará el equilibrio al mercado laboral. Esta teoría implica que tanto los nativos como los inmigrantes pueden conseguir buenos trabajos e ingresos siempre que posean similares capacidades y formación.

En una investigación realizada en Australia, país con numerosos y diferentes grupos de inmigrantes, Evans y Kelley (1991) analizaron en qué medida el prejuicio se relaciona con la discriminación laboral. Su estudio mostró que la hipótesis de que el prejuicio conduce a la discriminación tiene dos lecturas: es correcta en el sentido de que los empleadores con prejuicios reconocen que discriminan en las contrataciones, e incorrecta, ya que no hay relación entre trabajo y salario.

Por otro lado, Zwerling y Silver (1991) estudiaron los despidos y su relación con la raza en dos organizaciones estatales estadounidenses. Según sus resultados, los trabajadores de raza negra tienen más posibilidades de ser despedidos que sus compañeros de raza blanca. Concluyen que los despidos de personal en las empresas estatales son similares a los de las compañías privadas y siempre desfavorables para los trabajadores de raza negra. En este sentido, Thurow (1975) ya señala que, como los trabajadores de raza negra se concentran en el extremo inferior en cuanto a condiciones de trabajo y salario, son los primeros en ser despedidos.

Los estudios acerca de las diferencias raciales y su relación con el cambio de trabajo frecuentemente predicen los abandonos voluntarios

del puesto de trabajo a partir de los mismos factores utilizados para explicar los involuntarios, y algunos datos señalan que los abandonos involuntarios del puesto de trabajo son más frecuentes en los trabajadores negros que en los blancos, aunque las explicaciones a este fenómeno son contradictorias (Schervish, 1981; Zax, 1989). En empresas norteamericanas es evidente la mayor proporción de abandonos de los puestos de trabajo por parte de personas pertenecientes a minorías y suele atribuirse al tratamiento diferencial desde la dirección (Ellis, 1988; James, 1988; Leinster, 1988; Taylor, 1986).

Las oportunidades de promoción de las minorías en las organizaciones.

Otro aspecto que tiene que ver con las minorías en las organizaciones, y donde escasea la bibliografía, es la relación de estos grupos con la dirección de las empresas o *management*. Según Bradsher (1988), los datos del *Equal Employment Opportunity Commission* (EEOC) señalan que desde 1970 el número de empleados de algunos grupos minoritarios (negros, hispanos, etc.) que trabajan en el *management* en empresas norteamericanas se ha multiplicado por cuatro y el de otros, como los asiáticos, por ocho. A pesar de esto, la baja proporción de miembros de grupos minoritarios que ascienden a puestos directivos apoya la idea anterior acerca de la existencia de discriminación como consecuencia de los prejuicios en las organizaciones: parece como si hubiera un límite para las personas de grupos minoritarios a la hora de ascender a puestos directivos. Es el llamado "límite de cristal", concepto que describe la barrera psicológica que impide a los individuos pertenecientes a grupos minoritarios ascender por la jerarquía hasta el *management*.

Las teorías que tratan de explicar por qué existen diferencias que afectan negativamente a las minorías dentro del *management* organizacional pueden agruparse en tres tipos generales: las que postulan diferencias entre grupos, las basadas en la discriminación individual y las que ponen el énfasis en las barreras del sistema social (Thomas y Alderfer, 1989).

El primer bloque de teorías asume que las diferencias existentes entre los grupos perjudican a las minorías y que son sus deficiencias las responsables del trato diferencial recibido en el

management. Los rasgos, conductas, actitudes y el proceso de socialización de las personas de grupos minoritarios y étnicos las convierten en inapropiadas o deficientes como jefes/directores.

La teoría del capital humano trata de explicar las continuas diferencias que aparecen en el *management* mediante la idea de que los individuos que ocupan puestos elevados están recogiendo los frutos de su inversión en educación y formación profesional. Según esta teoría, los trabajadores pueden escoger entre aceptar un salario o invertir en la adquisición de nuevas habilidades y experiencias que les capacite para trabajos de mayor retribución. Aunque la explicación de la teoría del capital humano asume que las inversiones en formación benefician por igual a todos los grupos, los estudios recientes sugieren que proporcionan más ventajas a las personas pertenecientes a grupos mayoritarios que a minoritarios.

En segundo lugar, otro grupo de teorías señala que la existencia de discriminación por parte de la población mayoritaria es la principal causa de las injusticias en la promoción dentro de las organizaciones. Los prejuicios y los estereotipos mantenidos por los grupos mayoritarios que tienen el poder en las organizaciones conducen a la discriminación y podrían explicar el lento progreso de las minorías.

Algunos miembros del grupo dominante son los responsables de que haya este trato diferencial. La explicación de la existencia de discriminación en el mercado de trabajo se basa en una teoría económica que asume que las figuras más relevantes de la empresa -empresarios, empleados, consumidores, etc.- tienen actitudes discriminatorias, incluso cuando los trabajadores de minorías son sustitutos económicos perfectos de los trabajadores mayoritarios (Becker, 1971). Blau y Ferber (1987) observan que los empresarios con tendencia a la discriminación contratan trabajadores de minorías sólo por un salario mucho más bajo que el de los nativos para compensar las pérdidas por el grado de disconformidad y tensión que surge al emplearlos.

Otra teoría sugiere que la discriminación está relacionada con circunstancias del contexto, de forma que el sesgo racial o étnico que se da en el desarrollo de la carrera profesional conlleva ventajas o inconvenientes (Larwood et al., 1984; Larwood et al., 1988a; Larwood et al., 1988b). La decisión de discriminar tomada por el supervisor estaría basada en si tal discriminación se percibe como positiva o negativa por los

miembros relevantes de la empresa y en la posibilidad de recibir incentivos por discriminar. El sesgo racional ilustra por qué la discriminación puede seguir ocurriendo a pesar de las regulaciones legales que hay en contra de ella.

La discriminación por parte del grupo dominante fue también recogida por Wells y Jennings (1983), bajo el argumento de que los individuos de raza negra están peor recompensados por su desempeño en el trabajo. Las organizaciones que tienen como política emplear sólo a individuos de la misma raza se caracterizan por tener una idea firme sobre el derecho de la raza dominante. Por ejemplo, señalan que los trabajadores de raza negra son sistemáticamente excluidos de la promoción laboral, con la excepción de unos pocos que están reconocidos en algunas plazas de nivel medio.

La discriminación ocurre, en parte, por la creencia que tiene el grupo dominante de que está más capacitado para la "dirección" que los otros grupos. La ambigüedad o falta de información individual contribuye a prejuzgar a estos trabajadores porque los juicios están basados en estereotipos negativos del grupo (Heilman y Martell, 1986; Nieva y Gutek, 1981; Noe, 1988; Powell, 1988). Por ejemplo, los sueldos (que suelen ser diferentes para las personas de estos grupos) pueden tener más que ver con el proceso de asignación de salarios que con la evaluación del rendimiento porque las decisiones sobre el salario las toman los supervisores que pertenecen al grupo dominante y son los que dirigen la evaluación del rendimiento, con lo que la discriminación es más probable (Drazin y Auster, 1987; Freedman y Phillips, 1988). Los estereotipos llegan a ser tan fuertes que la información que no los confirma es ignorada en la toma de decisiones sobre selección de directivos y en otras decisiones en este nivel (Freedman y Phillips, 1988; Heilman y Martell, 1986; Ilgen y Youtz, 1986).

En tercer lugar, otras teorías mantienen que la principal causa del trato diferente es también la discriminación, pero esta vez se trata de una discriminación sistemática, estructural, de la población, más que de acciones o características de los individuos. La política y las costumbres presentes en el sistema social perpetúan el tratamiento discriminatorio de las minorías. La teoría intergrupo (Alderfer, 1986; Thomas y Alderfer, 1989) sugiere que existen dos tipos de grupos en las organizaciones: los grupos "identidad", basados en la raza, etnia, familia,

género o edad, y los grupos "organización", basados en la calidad y las experiencias en el trabajo, y en la posición ocupada en la jerarquía organizacional. La tensión surge porque los miembros del grupo organización cambian, mientras los del grupo identidad no lo hacen. A veces, las relaciones en una organización son sólo un reflejo de las relaciones que se dan en la sociedad, globalmente considerada. Así, por ejemplo, cuando las personas de raza blanca predominan en las posiciones de alto estatus y las de negra están *concentradas* en trabajos de bajo estatus, las evaluaciones de estas últimas (o miembros de otros grupos de bajo estatus) van a estar sesgadas por el prejuicio (Thomas y Alderfer, 1989).

La teoría del intergrupo, que tiene elementos comunes con el concepto del mercado de trabajo doble, fue propuesta como una explicación alternativa a la teoría ya señalada del capital humano. El mercado de trabajo doble hace referencia a que existen dos tipos de trabajos: los mejores (o primarios), y los peores (o secundarios), con una pequeña movilidad entre ambos. Los grupos más frecuentemente asociados con el mercado de trabajo secundario (donde se incluyen las minorías) están muy estancados en este nivel y la discriminación se justifica, frecuentemente, con argumentos de eficiencia económica (Larwood y Gattiker, 1987; Osajima, 1988). Pero dentro del *management* no hay trabajando muchas personas de grupos minoritarios, aunque sea en trabajos secundarios; así, hasta en los puestos de peor nivel hay un número desproporcionadamente bajo de personas de este colectivo. Los puestos típicamente ocupados por estas personas no tienen relación con los negocios y, lo que es más importante, no pueden avanzar para conseguir puestos mejores (Jones, 1986; Larwood y Gattiker, 1987; Powell, 1988).

Un buen ejemplo que ilustra esta orientación es el estudio de Irons y Moore (1985). Estos autores tuvieron en cuenta el efecto de los factores estructurales en su análisis del sector de la banca. Los tres problemas organizacionales más importantes que señalaron las personas de raza negra fueron: 1) desconocimiento de lo que va a suceder en la organización o no estar en la red de trabajo (señalado como el problema más serio por el 75% de los encuestados); 2) racismo, y 3) incapacidad para conseguir un tutor que les guíe en la organización. Respecto al último punto, los tutores facilitan las relaciones clave para el éxito profesional y, aunque los resultados de la inves-

tigación no son concluyentes en cuanto a que las minorías encuentren menos tutores que las mayorías, hay indicios de que las relaciones con el tutor son más difíciles de manejar y aportan escasos beneficios para las minorías (Dickens y Dickens, 1982; Fagenson, 1988b; Ford y Wells, 1985; Hunt y Michael, 1983; Kram, 1985; Noe, 1988; Thomas y Alderfer, 1989). Por ejemplo, las relaciones entre personas de distinta raza tardan más en iniciarse, es más probable que finalicen de una manera desagradable y proporcionan menos apoyo psicosocial que las relaciones entre sujetos de la misma raza (Thomas, 1986).

En suma, es posible que los elementos de los tres grupos de teorías descritas estén significativamente relacionados con la reducida movilidad hacia el *management* de las minorías. La interacción de factores situacionales (en la organización y en la sociedad en general) con características de personalidad, el género y la raza justifican el trato diferencial (Fagenson, 1988; Fagenson y Horowitz, 1985; Ilgen y Youtz, 1986). Por ejemplo, como dicen Ilgen y Youtz (1986), sin oportunidades para desempeñar labores estimulantes, los directores que forman parte de una minoría pueden internalizar autoevaluaciones negativas y estereotipos hasta el punto de que ellos mismos se autolimitan, empeorando sus posibilidades futuras por miedo a no triunfar.

Algunos autores han indicado intervenciones con el fin de solucionar el problema del "límite de cristal". Se están utilizando varias técnicas para reducir el trato diferencial y conseguir la diversidad y aumentar la tolerancia dentro de las organizaciones. El punto básico es que en las organizaciones multiculturales se reconoce y aprecia la diversidad, y las influencias o el poder están distribuidos independientemente de aspectos como la raza, de forma que la política y las costumbres responden de las necesidades de todos los empleados. En suma, la organización multicultural saca provecho de su diversidad.

Las diferentes técnicas están enfocadas al capital humano, al trato discriminatorio y hacia las barreras estructurales y contextuales. Por ejemplo, la formación puede ser una iniciativa importante. Algunas organizaciones ofrecen la oportunidad de acceder a clases de formación adicional a los trabajadores de grupos minoritarios ya contratados, pero la tendencia es tratar de evitar su segregación para que no sean percibidos como necesitados de ayuda especial. Otras empresas no tienen programas de formación específica para minorías en el nivel directivo sino

que existen programas generales de formación para todos los trabajadores (Lee, 1986).

Actualmente, una novedad en formación son los programas para favorecer la creación de una fuerza de trabajo diversa y reducir así la discriminación. La importancia de estos programas para fomentar la diversidad en la dirección estriba en que ofrecen la posibilidad de poner de manifiesto los problemas existentes, permitiendo discutirlos. Una dificultad que esto plantea es que las minorías que han sido históricamente presionadas para permanecer silenciosas respecto a estos problemas -por ejemplo, racismo-, aunque ahora tienen libertad para enfrentarse al sistema, pueden tener dudas o reticencias debido a su anterior rol, a la hora de asumir este enfrentamiento o pueden ser juzgadas como "demasiado ambiciosas".

También puede ocurrir que las minorías se enfrenten a situaciones especiales como, por ejemplo, ser sometidas a pruebas en sus trabajos, por lo que, quizá, necesiten perfeccionar ciertas competencias en la resolución de conflictos. Los investigadores que han estudiado a directores de raza negra concluyen que los aprendizajes especiales (y por consiguiente, programas especialmente diseñados para ellos) pueden resultar muy útiles. Si las personas de color no resuelven los problemas que les conciernen personalmente, o a su área de trabajo, probablemente van a ser culpados de los conflictos que surjan (Dickens y Dickens, 1982). Además, las personas de raza negra y de otras minorías pueden necesitar aprender a manejar la ansiedad derivada de las muestras de racismo en sus organizaciones (Cox y Nkomo, 1986; Dickens y Dickens, 1982; Simpson, 1981; Thomas y Alderfer, 1989). Según esto, tal vez, sean útiles algunos programas de entrenamiento en habilidades sociales, así como programas de autoconocimiento y de autovaloración para ayudar a las minorías a competir y enfrentarse a su trabajo.

Otros estudios sugieren que los prejuicios están decreciendo, no sólo por el aumento de trabajadores con niveles educativos elevados sino también por el mayor número de contratos y experiencias con miembros de otras razas (Noe, 1988; Powell, 1988). Trabajar junto a un miembro de un grupo minoritario puede ayudar a aminorar las ideas y conductas discriminatorias.

Así mismo, se ha planteado que los *senior managers* pueden eliminar "el límite de cristal" que padecen las minorías. Los directores más

antiguos pueden ayudar haciendo avanzar a las minorías desde puestos de trabajo de importancia media en la empresa dándoles la oportunidad de realizar trabajos más estimulantes en niveles altos de la organización y reforzando su autoridad en estos puestos.

Estas funciones de desarrollo de la carrera profesional frecuentemente se atribuyen a los tutores. Como hemos señalado, las minorías sufren problemas especiales en las relaciones con los tutores. Una alternativa es elaborar programas de formación para tutores sobre cómo deben comportarse y cómo realizar este trabajo de tutoría (Dickens y Dickens, 1982; Feinstein, 1987; Willbur, 1987). Los grupos de apoyo también pueden ser útiles. Por ejemplo, el *Security Pacific National Bank* creó un programa llamado "Sistema de apoyo a los directores negros" (BOSS) para reclutar a personas de color y para reducir su rotación (Irons y Moore, 1985). Estos grupos pueden ofrecer guía profesional y apoyo psicológico para el manejo del biculturalismo y reducir las tensiones que se producen en las organizaciones.

A pesar de la existencia de varias soluciones, el "límite de cristal" continúa frustrando ambiciones y aspiraciones de los trabajadores de grupos minoritarios. Aunque las actitudes parecen estar cambiando, la escasez de resultados puede ser atribuida, en parte, al bajo número de empresarios y directivos que se comprometen con la igualdad de oportunidades y a la confusión que hay sobre las causas, síntomas y los remedios existentes acerca del trato diferencial entre ambos grupos.

La creación de empresas étnicas

Los grupos minoritarios han optado, en algunas ocasiones por la alternativa laboral de crear su propia empresa. Una de las consecuencias de las grandes oleadas de inmigrantes posteriores a la Segunda Guerra Mundial hacia Norteamérica fue el desarrollo de pequeños negocios de inmigrantes. Este aumento de la actividad empresarial de los inmigrantes en Estados Unidos ha centrado la atención de los investigadores y dado lugar a la formulación de varios modelos de "empresa étnica" (Light, 1972; Waldinger et al., 1984). En Canadá, las empresas de inmigrantes también tienen una importante fuerza económica. Marger y Hoffman (1992), en su análisis de los inmigrantes con ne-

gocios propios, señalan que el objetivo de la inmigración fue precisamente la posibilidad de establecerse como empresarios pues, en un principio, el gobierno canadiense concedió grandes facilidades para la instalación de empresas de inmigrantes.

Evans (1989) plantea la cuestión de cuáles son las variables que influyen en que algunos grupos de inmigrantes se conviertan en empresarios y otros no. La teoría de la ecología organizacional aplicada a los mercados étnicos puede ayudar a explicar las diferencias entre grupos de inmigrantes que han llegado a convertirse en empresarios. Según esta teoría, los cambios organizacionales suceden mediante un proceso de tres etapas: en la primera, se producen variaciones en las formas organizacionales existentes; en la segunda etapa, una vez que se han presentado variaciones, se seleccionan las formas organizacionales que se adaptan al ambiente y se eliminan las que no lo hacen; por último, interviene un mecanismo de retención que permite el mantenimiento de las variaciones seleccionadas para su supervivencia. Las distintas formas organizacionales llenan unos supuestos espacios ambientales que son combinaciones de recursos donde la población puede sobrevivir y reproducirse (Aldrich, 1979). A estos espacios se les denomina "nichos" y existe la posibilidad de que haya nichos desocupados que esperan la aparición de una determinada forma organizacional.

De acuerdo con lo anterior, el ambiente organizacional está compuesto por múltiples nichos diferenciados; cada uno de estos nichos tiene una cantidad determinada de recursos disponibles que cada empresa debe aprovechar para sobrevivir. Por ejemplo, el número potencial de clientes con preferencias por los productos étnicos define la capacidad del nicho para los vendedores de esos productos. Aquí la competencia es crucial y las organizaciones que mejor explotan los recursos en un nicho determinado serán las que sobrevivan (Carroll, 1985; Hannan y Freeman, 1977). Los grupos con unas características diferenciales determinadas, por ejemplo lingüísticas, forman nichos que pueden ser cubiertos por empresas étnicas. La idea clave es que los empresarios inmigrantes tienen ventaja sobre las empresas competidoras nativas debido a que conocen las preferencias de su mercado (por ejemplo, en alimentación, tipos de tratamiento médico, prensa, etc.) así como las habilidades de la fuerza laboral, incluido el idioma que, quizás, sea un impedimento para otros em-

presarios (aquellos trabajadores que no dominan el idioma nativo consiguen peores empleos y retribuciones más bajas que los que sí lo dominan, aunque tengan otras habilidades similares; además, pueden tener más oportunidades de trabajar fuera del mercado étnico). En suma, la etnicidad puede propiciar la formación de nichos étnicos y, en consecuencia, la creación de nuevas empresas de carácter étnico.

Siguiendo con la teoría de la ecología organizacional, como hemos dicho, aquellos grupos que se diferencian del nativo (por ejemplo, por mantener el idioma originario) proporcionan nichos para los empresarios inmigrantes dado que poseen una fuerza laboral aislada cuyas habilidades pueden ser aprovechadas más fácilmente por personas de la misma etnia que por empresarios nativos. Esta última hipótesis fue puesta a prueba en un estudio realizado por Evans (1989) en Australia. Los resultados indican que la probabilidad de tener pequeños negocios por parte de los inmigrantes está en función del tamaño del grupo, del porcentaje de personas del grupo que no domina el idioma oficial del país de acogida (es decir, que están aislados lingüísticamente), y de las características de la fuerza laboral. Por tanto, la existencia de pequeños negocios en manos de inmigrantes se debe, además de a las características propias que puedan tener los empresarios, a las características del grupo inmigrante. Estos son los dos factores clave para definir un nicho en el que puedan favorecer la aparición de negocios étnicos.

Una cuestión llamativa es que las empresas étnicas no suelen ser tratadas como las del país donde están implantadas. Cole y Deskins (1988) analizaron los factores que contribuyen a que sean tratadas como extranjeras. Estas empresas se quejan de que, aunque cumplen la normativa vigente, son acusadas de realizar mayor número de prácticas discriminatorias contra empleados pertenecientes a minorías que las nacionales. El estudio de Cole y Deskins (1988) compara empresas japonesas y estadounidenses según el cumplimiento de las leyes que rigen la igualdad de oportunidad de empleo, así como la composición racial de las empresas bajo el supuesto de que deben reflejar la composición racial de la población en la que están instaladas. Los resultados del estudio muestran que las empresas japonesas cumplen la normativa referente a la igualdad de oportunidades ante el empleo, aunque contratan a menos trabajadores de raza negra; el análisis de la actuación de estas empresas

refleja que la evitación de trabajadores de raza negra es un factor clave a la hora de la elección del lugar de ubicación. Cuando las empresas japonesas deciden instalarse en Estados Unidos recogen información acerca de características sociodemográficas de las posibles zonas de ubicación (el tamaño de los diferentes grupos étnicos, grupos religiosos, cualificación profesional, etc.). En general, después de analizar la información, suelen situar las empresas en lugares donde hay menos población de raza negra.

Encontramos dos explicaciones plausibles a lo anterior. La primera en un trabajo de Kanter (1977) en el que ya indicaba que la necesidad de seguridad y de predicción en tiempos de alta incertidumbre conduce a presiones que llevan a la homogeneidad social en las empresas, con lo que justificaba la no igualdad de oportunidades para las mujeres en las empresas "masculinas". Esta idea puede aplicarse para el caso de los trabajadores de raza negra y de las empresas japonesas. La segunda explicación la ofrecen Colins y Deskins (1988) cuando señalan que la forma de actuar de las empresas japonesas puede ser un reflejo del comportamiento de las empresas norteamericanas. En los últimos años las empresas norteamericanas de nueva creación se han ido instalando en zonas con escasa población de raza negra. Por tanto, es posible que los directivos japoneses pongan en marcha o realicen aquello que aprenden que se practica en el país en el que piensan instalar sus empresas.

Conclusiones

Como decíamos al inicio de este trabajo, existen pocos estudios sobre minorías y organizaciones y la variación en el contenido de los trabajos se ha acompañado de cambios metodológicos acerca de cómo los investigadores se relacionaban entre ellos y con sus sujetos de investigación. Por ejemplo, Alderfer y Thomas (1988) señalan que cualquier investigación sobre minorías es incompleta si no se reconoce, de alguna manera, que las emociones del investigador están asociadas al tema estudiado. Todos, incluidos los investigadores, somos sensibles a los aspectos raciales y étnicos (que pueden despertar orgullo, miedo, admiración, odio, menosprecio). Con el fin de evitar esto, se ha adoptado la postura de elegir una perspectiva que distancie de la riqueza y complejidad intrínseca de este tema. En este sentido, por ejemplo, en algunos estudios se sustituyen los términos raza o etnici-

dad por otros, que se suponen emocionalmente vacíos como diferencias individuales o demográficas. Pero tan peligroso resulta para los resultados de investigación no ser consciente de que se está implicado emocional o ideológicamente en el objeto de estudio como ser consciente de ello y "apartarse" de él intencionadamente.

Otro aspecto importante a tener en cuenta son las relaciones interpersonales e intergrupales que se producen en la recogida de datos. En las investigaciones sobre raza o etnicidad es necesario considerar la raza de los investigadores y la de los individuos estudiados, y cómo influyen en las relaciones sociales entre personas de diferentes razas y las técnicas de recogida de datos. Por ejemplo, una entrevista es un acontecimiento interpersonal, algunos términos relacionados con ella como expectativa, cordialidad, implicación y sociabilidad habrán de ser tenidos en cuenta. Generalmente, han sido investigadores de raza blanca los que han realizado estudios sobre raza, por lo que las entrevistas han adoptado una perspectiva intergrupala. La raza del entrevistador puede influir en las respuestas del sujeto entrevistado, con lo que se plantean dos aspectos importantes: se cuestiona la noción convencional de objetividad así como la necesidad de estudiar la relación entre la ciencia como aspecto cultural y el ambiente en el que está inmersa.

Aunque no es una tarea simple, es necesario evaluar los remedios utilizados para atajar el trato diferencial en el *management*. Una dificultad es que el contexto organizacional es tan complejo que factores externos a las técnicas específicas pueden afectar al resultado más que éstas mismas. Las intervenciones en las prácticas organizacionales (tales como la selección, contratación, evaluación del rendimiento, desarrollo de carreras y promoción) pueden estar muy influidas por lo que Merlin Pope llamó "sesgos contextuales" o mecanismos de exclusión que mantienen sutilmente a las minorías en "fuera de juego" (Jaffe, 1985; Lee, 1986; Morrison et al., 1987; Nelton, 1988; Noe, 1988; Powell, 1988). Más estimulante resulta analizar técnicas específicas, teniendo en cuenta los efectos de la cultura organizacional y otros factores contextuales. La investigación sobre estas técnicas en las organizaciones puede proporcionar datos útiles y permitir a los ejecutivos seleccionar las más adecuadas atendiendo a las circunstancias de la propia organización. Por otra parte, también es

necesario que las técnicas tengan una adecuada base teórica.

Hay otras cuestiones que permanecen sin resolver. Una de éstas es la de cambiar el sentido que se da en las investigaciones a variables como la raza, el género o la edad, porque en éstas se separan aspectos del género de los de la raza y la edad, aspectos de la raza se separan de los del género y la edad y así sucesivamente. Otro paso necesario es diferenciar en los estudios a los grupos que componen la expresión "minoritarios", ya que se necesitan datos sobre grupos concretos (por ejemplo, asiáticos o magrebíes). Las proposiciones giran en cuanto a si la experiencia o el trabajo es diferente o igual entre las personas de grupos minoritarios y mayoritarios, pero pocas investigaciones tienen en cuenta este aspecto. Los estudios sobre los distintos grupos nos podrían aportar datos comparativos útiles, particularmente respecto al efecto de varios intentos de solución de problemas dentro de las organizaciones. También se necesita afinar más las teorías y, sobre todo, que las basadas en un sólo grupo no deben ser generalizadas a todos los demás. Por ejemplo, el diseño,

planificación y desarrollo de carreras profesionales es una de las áreas donde los modelos creados sobre las experiencias de los varones de raza blanca pueden ser aplicados inapropiadamente (Thomas y Alderfer, 1989).

El futuro de la investigación sobre las diversas ideas y planteamientos que hemos puesto de manifiesto, así como otras aquí no tratadas, parece prometedor dada la cantidad de interrogantes que están sin responder. Especialmente queremos señalar lo apropiado de la investigación de estos temas en las organizaciones utilizando las líneas teóricas y las variadas técnicas, algunas de ellas muy sofisticadas, con las que contamos para que los datos reflejen el estado de la situación actual. En cualquier caso, creemos necesaria la investigación para responder a cuestiones sobre si las diferencias reales o percibidas están manteniendo a las minorías debajo del "cielo de cristal" que es el *management* porque las estructuras y sistemas de las organizaciones contribuyen a limitar la movilidad ascendente de estos grupos, así como qué factores pueden originar el nacimiento de empresas étnicas en nuestro contexto social y cultural.

Referencias bibliográficas

- Alderfer, C.P. (1986). An intergroup perspective on group dynamics. En J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior*. (pp. 190-222). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Alderfer, C.P. y Thomas, D.A. (1988). The significance of race and ethnicity for understanding organizational behavior. En C.L. Cooper e I. Robertson. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. (¿edit., lugar?)
- Aldrich, H.E. y Pfeffer, J. (1976). Environments of organizations. *Annual Review of Sociology*, 2, 79-105.
- Becker, G.S. (1971). *The economics of discrimination*. Chicago: University of Chicago Press. (1ª Ed. 1957)
- Blau, F. D. y Ferber, M.A. (1987). Occupations and earnings of women workers. En K.S. Koziara, M.H. Moskow y L.D. Tanner (Eds.), *Working women. Past, Present, Future* (pp. 37-68). Washington: BNA Books.
- Bradsher, K. (1988). Women gain numbers, respect in board rooms. *The Los Angeles Times, March*, 1-6.
- Buranowy, M. (1976). The functions and reproduction of migrant labor. *American Journal of Sociology*, 81, 1050-1087.
- Carroll, G.R. (1985). Concentration and specialization. *American Journal of Sociology*, 90, 1262-1283.
- Cole, R.E. y Deskins, D.R. (1988). Racial factors in site location and employment patterns of Japanese auto firms in America. *California Management Review*, 31 (1), 9-22.
- Cox, T. y Nkomo, S. (1986). Differential performance appraisal criteria: a field study of black and white managers. *Group and Organization Studies*, 11, 101-119.
- Dickens, F. y Dickens, J.B. (1982). *The black manager: making it in the corporate world*. Nueva York: Amacom.
- Drazin, R. y Auster, E.R. (1987). Wage differences between men and women: performance appraisal ratings versus salary allocation as the locus of bias. *Human Resource Management*, 26, 157-168.
- Ellis, (1988). The black middle class. *Business Week, Summer*, 62-70.
- Evans, M.D.R. (1989). Immigrant entrepreneurship: effects of ethnic market size and isolated labor pool. *American Sociological Review*, 54, 950-962.
- Evans, M.D.R. y Kelley, J. (1991). Prejudice, discrimination, and labour market: attainments of

- immigrants in Australia. *American Sociological Review*, 97, 3, 721-759.
- Evans, M.D.R., Jones, F.L. y Kelley, J. (1988). Job discrimination against immigrants?. Perceptions, personal experience, norms and reality. En J. Kelley y C. Bean (Eds.), *Australian attitudes: political and social analyses from the National Social Science Survey*. Sydney: Allen y Urwin.
- Fagenson, E.A. (1988b). The power of a mentor. *Group and Organization Studies*, 13, 182-194.
- Fagenson, E.A. y Horowitz, S.V. (1985). On moving up: a rest of the person-centered, organization-centered and interactionist perspectives. *Academy of Management Proceedings*, 345-348.
- Fagenson, E.A. (1988). At the heart of women in management research: theoretical and methodological approaches and their biases. *Trabajo presentado a la reunión "Women in Management" (WIM) celebrado en Halifax, Nueva Escocia*.
- Feinstein, S. (1987). Women and minority workers in business find a mentor can be a rare commodity. *The Wall Street Journal*, November, 39.
- Ford, D. y Wells, L. (1985). Upward mobility factors among black public administration. *Centerboard: Journal of Center for Human Relations Studies*, 3, 1, 38-48.
- Freedman, S.M. y Phillips, J.S. (1988). The changing nature of research on women at work. *Journal of Management*, 14, 231-251.
- Hannan, M.T. y Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82, 929-964.
- Heilman, M.E. y Martell, R.F. (1986). Exposure to successful women: antidote to sex discrimination in applicant screening decisions? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, 376-390.
- Hunt, D.M y Michael, C. (1983). Mentorship: a career training and development tool. *Academy of Management Review*, July, 8, 475-486.
- Ilggen, D.R. y Youtz, M.A. (1986). Factors affecting the evaluation and development of minorities in organizations. *Personnel and Human Resources Management*, 4, 307-337.
- Irons, E.D. y Moore, G.W. (1985). *Black managers: the case of the banking industry*. Nueva York: Praeger.
- Jaffe, B. (1985). A forced fit. *Training and Development Journal*, 39, 9, 82-83.
- James, F.E. (1988). More blacks quitting white-run firms: many cite bias, desire to help minority firms. *The Wall Street Journal*, June, 7, p. 37.
- Johnston, W.B. (1991). Global work force 2000: the new world labor market. *Harvard Business Review*, 69, 2, 115-129.
- Jones, E.W., (1986). Black managers. The dream of deferred. *Harvard Business Review*, May-June, 84-93.
- Kanter, R. (1977). *Man and women of the corporation*. Nueva York: Basic Books.
- Kelley, J. (1988). Class conflict or ethnic oppression?. The cost of being indian in rural Bolivia. *Rural Sociology*, 53, 394-420.
- Kram, K.E. (1985). *Mentoring work*. Glenview: Scott Foresman.
- Larwood, L. y Gattiker, U.E. (1987). A comparison of the career paths used by successful women and men. En B.A. Gutek y L. Larwood (Eds.), *Women's careers development* (pp. 129-156). Newbury Park: Sage.
- Larwood, L., Gutek, B. y Gattiker, U.E. (1984). Perspectives on institutional discrimination and resistance to change. *Group and Organization Studies*, 9, 333-352.
- Larwood, L., Szwajkoski, D. y Rose, S. (1988a). Sex and race discrimination resulting from managers-client relationships: Applying the rational bias theory of managerial discrimination. *Sex Roles*, 18, 9-29.
- Larwood, L. et al. (1988b). When discrimination makes "sense" -The rational bias theory of discrimination. En B.A. Gutek, A.H. Stromberg y L. Larwood (Eds.). *Women and work*. Beverly Hills: Sage.
- Lee, C. (1986). Training for women: where do we go from here?. *Training*, December, 26-40.
- Leinster, C. (1988). Black executives: how they're doing. *Fortune*, January, 18, 109-120.
- Lewin-Epstein, N. y Semyonov, M. (1986). Ethnic group mobility in the israeli labor market. *American Sociological Review*, 51, 342-351.
- Liff, S. y Aitkenhead, M. (1992). Equal opportunities: an attempt to restructure employment relations. En J.F. Hartley y G.M. Stephenson (Eds.), *Employment relations. The psychology of influence and social control at work*. Oxford: Blackwell.
- Light, I.H. (1972). *Ethnic enterprise in America*. Berkeley: University of California Press.
- Marger, M.N. y Hoffman, C.A. (1992). Ethnic enterprise in Ontario: immigrant participation in the small business sector. *International Migration Review*, 26, 3, 968-981.
- Morrison, A.M., White, R.P., Van Velsor, E. y The Center for Creative Leadership. (1987). *Breaking the glass ceiling. Can women reach the top of America's largest corporations?*. Reading: Addison Wesley.
- Nelton, S. (1988). Meet your new work force. *Nation Business*, July, 14-21.
- Nieva, V.F. y Gutek, B.A. (1981). *Women and work: a psychological perspective*. Nueva York: Praeger.
- Noe, R.A. (1988). Women and mentoring: a review and research agenda. *Academy of Management Review*, 13, 65-78.
- Osajima, K. (1988). Asian Americans as the model minority: an analysis of the popular press image in the 1960s and 1980s. En G.Y. Okihiro, S. Hune, A.A. Hansen y J.M. Liu (Eds.), *Reflections on shattered windows: promises and prospects for*

- Asian American studies*. Pullman: Washington State University Press.
- Piore, M.J. (1980). *Birds of passage: migrant labour and industrial societies*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Powell, G.N. (1988). *Women and men in management*. Newbury Park: Sage.
- Roethlisberger, F.J. y Dickson, W.J. (1967). *Management and the worker*. Cambridge: Harvard University Press. (1ª Ed., 1939).
- Schervish, P.G. (1981). The structure of employment and unemployment. En I. Berg (Ed.), *Sociological perspectives on labor markets* (pp. 153-186). Nueva York: Academic Press.
- Simpson, J.C. (1981, January). The woman boss. *Black Enterprise*, 20-25.
- Stouffer, S.A., Lumsdaire, A.A., Lumsdaire, M.H., Williams, R.M., Smith, H.B., Jansi, I.L., Starr, S.A. y Cottrell, L.S. (1949). *The american soldier*. (Vol. 2). Princenton: Universsity Press.
- Taylor, A. (1986). Why women managers are bailing out. *Fortune*, 16-23.
- Thomas, D. A. y Alderfer, C.P. (1989). The influence of race on career dynamics: theory and research on minority career experiences. En M. Arthur, D. Hall y B. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Thomas, D.A. (1986). *An intra-organizational analysis of black and white patterns of sponsorship and the dynamics of cross-racial mentoring*. Tesis doctoral no publicada. Yale: Universidad de Yale.
- Thurow, L. (1975). *Generating inequality*. Nueva York: Basic Books.
- Toffler, A. (1992). El impacto de los cambios sociales en la empresa. En AEDIPE. *La dimensión humana de la empresa del futuro*. Bilbao: Deusto.
- Vander Zanden, J.W. (1986). *Manual de psicología social*. Barcelona: Paidós.
- Waldinger, R., Ward, R. y Aldrich, H. (1985). Ethnic business and occupational mobility in advanced societies. *Sociology*, 19, 586-597.
- Wells, L. y Jennis, C.L. (1983). Black career advances and white reactions: remnants of Herrenvolk democracy and the scandalous paradox. En D. Vails-Webber y W.N. Potts (Eds.), *Sunrise seminars* (pp. 41-47). Arlington: NTL Institute.
- Whyte, M.C., Crino, M.D. y DeSanctis, G.L. (1981). A critical review of female performance, performance training and organizational initiatives designed to aid women in the work-role environment. *Personnel Psychology*, 34, 227-248.
- Willbur, J. (1987). Does mentoring breed success?. *Training and Development Journal*, November, 38-41
- Zax, J. (1989). Quits and race. *Journal of Human Resources*, 24, 469-493.
- Zwerling, C. y Silver, H. (1992). Race and job dismissals in a federal bureaucracy. *American Sociological Review*, 57, 651-660.

