



INSTITUTO DE INVESTIGACIONES
GINO GERMANI
Facultad de Ciencias Sociales
Universidad de Buenos Aires

Odisea. Revista de Estudios Migratorios
Nº 4, 3 de octubre de 2017. ISSN 2408-445X

La organización transnacional en controversia. Clubes de oriundos mexicanos en Estados Unidos*

Carlos Alberto González Zepeda**

Fecha de recepción: 06-02-2017

Fecha de aceptación: 16-05-2017

Resumen: Los clubes de oriundos son un tipo de organización que los migrantes mexicanos fincaron en las comunidades de acogida en los Estados Unidos, con el fin de servir como espacios de integración, socialización y reivindicación de la comunidad que además de preservar el sentido de identidad y pertenencia, permiten la participación y sincronía de las personas en ambos lados de la frontera para promocionar proyectos cívicos y de beneficencia en el terruño. El propósito de este trabajo es explicar cómo los clubes de oriundos han transitado de organizaciones emergentes a un tipo de organización formal forjada por consensos y conflictos que adapta sus procesos, ideologías y valores al contexto en el cual opera con el fin de alcanzar metas colectivas.

Palabras clave: Migración México-Estados Unidos, transnacionalismo, clubes de oriundos, organización formal, liderazgos.

Title: The transnational organization in controversy. Mexican hometown associations in the United States.

Abstract: The hometown associations are a type of organization that Mexican migrants have set up in host communities in the United States, in order to serve as spaces for integration, socialization and vindication of the expatriate community. Through these organizations, it is possible to establish links that, in addition to preserving the sense of identity and belonging, allow the participation and synchrony of people on both sides of the border to promote civic and charitable projects in the terror. The purpose of this paper is to explain how native clubs have moved from emerging organizations to a type of formal organization forged by consensus and conflict that adapts their processes, ideologies and values to the context in which they operate in order to achieve collective goals.

Keywords: Mexico-United States migration, transnationalism, hometowns associations, formal organization leadership.

*El autor agradece los atinados comentarios y recomendaciones de el/la evaluador anónimo, los cuales fortalecieron el argumento central del texto. Asimismo, los comentarios realizados por la Dra. Patricia Román Reyes del CiyEMMI UAEM, México. Por supuesto, cualquier omisión de información es responsabilidad exclusivamente del autor.

**Candidato a Doctor en Ciencias Sociales y Humanidades. Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Cuajimalpa. Ciudad de México, México.
E-mail: carlosgonzalezzepea@gmail.com

Introducción

Para muchos migrantes mexicanos su primera prioridad una vez que emprenden la travesía hacia los Estados Unidos en la búsqueda de mejores condiciones laborales, es permanecer conectados con los familiares y amigos que se quedan en las comunidades natales, realizando llamadas telefónicas, enviando cartas, vídeos, correos electrónicos y remesas no sólo económicas, sino también de carácter social, es decir: ideas, conocimientos y prácticas que los migrantes traen consigo cuando visitan sus comunidades de origen (Orozco y Rouse, 2007; Levitt y Deepak, 2010).

Los clubes de oriundos (*hometownsassociations*) son un tipo de organización que permite a los migrantes de una misma comunidad o región mantener los vínculos con sus lugares de origen al apoyarlos materialmente, y propiciando un nuevo sentido de comunidad entre los migrantes. Representan una identidad transnacional arraigada tanto en el país de origen como en el país de destino adoptado por el migrante (Orozco y Rouse, 2007). Sin embargo, no se trata de formas organizativas exclusivas de la diáspora mexicana en los Estados Unidos, pero sí de un modelo que ha servido a los migrantes procedentes de otros países como El Salvador, Honduras y Guatemala para cimentar sus propias organizaciones (Villacres, 2010).

En otras migraciones como la boliviana hacia Argentina y Brasil, de acuerdo con el estudio de Hinojosa (2016), los migrantes bolivianos formaron organizaciones que tenían como fin articular la bolivianeidad a través de actividades socioculturales y económicas, así como convertirse en espacios estratégicos a partir de los cuales era posible reconocer las dinámicas de movilidad social en los lugares de destino (Hinojosa, 2016). En ambos casos las organizaciones de migrantes activaron redes de fuerte arraigo que, en un principio, involucraron dimensiones culturales y económicas, para más tarde convertirse en espacios importantes para reconfigurar la identidad nacional de los migrantes y potenciar su trabajo en el ámbito cívico-político (Hinojosa, 2016; Garreta, 2016).

En España, por ejemplo, a finales de la década de 1990 la migración de latinoamericanos provenientes de Ecuador, Colombia y Argentina

empezó a ser cada vez mayor, y con ello se establecieron los cimientos asociativos a través de vínculos informales entre connacionales que posteriormente se fortalecieron por el ímpetu de sus liderazgos (Moraes, 2016). Con la visibilidad ganada, estos grupos recibieron el apoyo de las representaciones diplomáticas de los países de origen que buscaban contar con organizaciones que respondieran a sus intereses políticos y sociales (Garreta, 2016).

En el caso de la migración mexicana hacia los Estados Unidos, se ha documentado la existencia de formas organizativas de base desde mediados de la década de 1970 (Moya, 2005). Los clubes de oriundos fueron la forma más popular de organización en las principales regiones de destino de la diáspora mexicana. Surgidos en los encuentros deportivos que los migrantes sostenían los fines de semana en los parques aledaños a donde residían, el fútbol se convirtió en una actividad que –más allá de lo deportivo– los migrantes y sus familias aprovecharon para reencontrarse, socializar y reivindicar su mexicanidad en el extranjero. Pero también para recaudar recursos y financiar actividades altruistas en las comunidades natales como la remodelación de iglesias, plazas públicas y escuelas.

Años más tarde los clubes se valieron de la visibilidad que lograron durante la década de los noventa, para reforzar los vínculos transnacionales a través de los diferentes mecanismos de cooperación puestos en marcha por el gobierno mexicano como el Programa para las Comunidades de Mexicanos en el Exterior (PCME), el Instituto de los Mexicanos en el Exterior (IME) y más tarde el Programa 3x1 para Migrantes. Éste último, enfocado en apoyar las iniciativas de los migrantes organizados en Estados Unidos, para concretar obras y proyectos en áreas como educación, salud y vivienda en las comunidades con altos índices migratorios y de pobreza. Los recursos enviados por los clubes de migrantes se sumarían a las aportaciones del gobierno mexicano en sus tres niveles, bajo la siguiente mezcla financiera: club de oriundos (25%), gobierno municipal (25%), gobierno estatal (25%) y gobierno federal (25%) (Duquette-Rury, 2014).

De esta manera el programa intentaría fortalecer los lazos de identidad de los connacionales radicados en el exterior hacia sus comunidades de origen (Soto y Velázquez, 2006). Por supuesto, este

acercamiento del gobierno mexicano también sirvió como un mecanismo para mantener el control de las organizaciones, las obras financiadas y, en algunos casos, condicionar los recursos a cambio de beneficios políticos a nivel local.

Si bien los estudios previos hicieron una contribución importante al conocimiento de las organizaciones de migrantes y sus principales actividades en Estados Unidos y México, éstos abrieron las puertas a otros temas específicos como el funcionamiento de los clubes de migrantes, sobre todo en cuestiones de la estructura organizativa que adaptan a sus intereses colectivos y que responde de alguna manera al contexto transnacional en el cual están inmersas. En este sentido, el objetivo principal de este texto es analizar y reflexionar sobre cómo en los clubes de oriundos se logran transmitir una serie de valores y conocimientos que las membresías van interiorizando en la estructura de organización, representada por la "mesa directiva", a través de prácticas y rutinas que permiten a estas organizaciones profesionalizarse y mantenerse activas.

El referente empírico para el desarrollo de este trabajo es el caso de los clubes de migrantes mexicanos establecidos en Estados Unidos, como actores protagonistas del desarrollo comunitario en las localidades de origen, lo que los ha posicionado como modelos para el análisis de otros casos nacionales. Entre otras cosas, el artículo resalta la importancia que tienen para incidir en las comunidades de origen al transformarse en organizaciones emergentes, a un tipo de organización formal que se ajusta a normas y procedimientos del contexto transnacional, buscando eficiencia, legitimidad y recursos que le permitan sobrevivir. Por supuesto, la diversidad de las estructuras organizativas, los estilos de liderazgo y las transformaciones a las que se han sometido también serán discutidas para conocer la serie de prácticas que surgen al interior de los clubes de oriundos, así como las influencias que incluyen los nexos con las comunidades de origen y con otros agentes sociales en México y en Estados Unidos.

Una parte central del artículo considera los aportes de la teoría organizacional, la cual nos dota de los elementos teóricos y metodológicos para avanzar en el análisis de los clubes de migrantes como organizaciones formales. Esto es, como un conjunto de lógicas diversas de

comportamiento, con múltiples referencias históricas que incorporan, según la situación y los fines que persiguen, aspectos de su entorno social, político y cultural anclado en un contexto transnacional. Aspectos que difícilmente podríamos apreciar y estudiar si retomáramos solamente las perspectivas tradicionales en los estudios sobre migración.

Dicho lo anterior, el artículo se ha estructurado de la siguiente manera: en el primer apartado se realiza una breve síntesis sobre las perspectivas a través de las cuales se ha estudiado el surgimiento y acción de los clubes de oriundos. Posteriormente, se explican algunos conceptos que la teoría organizacional considera importantes para comprender el funcionamiento de los clubes de oriundos como estructuras formales que pueden llegar a institucionalizarse. En el tercer apartado, se discute el papel del liderazgo, que además de las formas directas que emplea para dirigir el rumbo de la organización, promueve formas de colaboración, comunica una visión y genera significados, pero sobre todo, inspira valores que permiten preservar la integridad de la organización. El artículo concluye que los clubes de oriundos son un ejemplo diáfano de las redes migratorias transnacionales que vinculan directamente a las localidades de acogida y de origen durante el proceso migratorio, pero además surgen para promover una identidad social, económica y cultural que traspasa las fronteras nacionales.

Finalmente, es importante señalar que el nombre de los informantes que aparecen en los testimonios citados fue cambiado para preservar su anonimato.

Enfoques y perspectivas de estudio sobre los clubes de oriundos

Uno de los fenómenos que ocurren dentro de las llamadas redes migratorias transnacionales, es el surgimiento de vínculos sociales más directos que permiten a los migrantes cultivar sus identidades y fortalecer los vínculos con las comunidades natales, como ocurre con los llamados clubes de oriundos (González Gutiérrez, 1995; Zabin y Escala Rabadán, 1998; Orozco y Welle, 2005; Bada, 2014). Estas formas asociativas están conformadas, principalmente, por migrantes de primera generación que

poco antes de la década de los ochenta llegaron a regiones específicas de Estados Unidos como California, Illinois y Texas, para emplearse como jornaleros agrícolas, empacadores y ayudantes en talleres y fábricas.

Los migrantes una vez establecidos empezaron a buscarse entre sí para socializar y sentar los cimientos organizativos que les permitieran conformar la *patria chica* en un país a veces hostil para las comunidades de migrantes en términos del cruce de fronteras, la integración, la obtención de documentos y acceso al mercado de trabajo. Con la *ida* y *vuelta* a través de la frontera, se tejieron los primeros vínculos entre la comunidad de origen y de destino, y se intercambiaron un sinfín de recursos materiales y simbólicos que aludían a las familias y a la comunidad, los cuales sirvieron para forjar el sentido de identidad y pertenencia a México. En otras palabras, estas organizaciones permitieron a los migrantes y a sus familias fortalecer los lazos de solidaridad, unión y comunicación entre Estados Unidos y México.

Sin embargo, el estudio de estas formas organizativas ha tomado dos rumbos: por un lado, el análisis del tipo de organizaciones que forman los migrantes y el tipo de liderazgos que predominan (Orozco y Welle, 2005; Fox y Gois, 2010; Escala Rabadán, Rivera Salgado y Rodríguez, 2011), caracterizados por una significativa lealtad al club, pero con pocas habilidades para incorporar nuevas ideas y procedimientos a sus tareas cotidianas; y por el otro, la indagación acerca de la importancia que tienen los clubes de oriundos para generar recursos monetarios que sirven para la promoción del desarrollo de las localidades natales (García Zamora, 2012; Goldring, 2005).

Aun cuando dichos estudios han hecho una aportación importante al entendimiento de estas formas de organización y los vínculos que logran establecer, no pusieron la suficiente atención en el análisis de las estructuras, los procesos y las ideologías que permiten a los clubes de oriundos llevar a cabo actividades de un modo más funcional y eficiente, hasta llegar a generar cambios de comportamiento en las membresías y mejores resultados colectivos en las comunidades natales.

En este sentido, los clubes de oriundos serán examinados como organizaciones formales, es decir, como instrumentos o medios que permiten a los individuos que participan en ellos realizar tareas específicas a

través de la distribución de autoridad y la división del trabajo. No está de más aclarar que estas organizaciones basan su funcionamiento en un sistema de recompensas y castigos que estimula formas de comportamiento en su interior para avanzar en la consecución de objetivos colectivos a escala transnacional. Según lo dicho, los clubes de oriundos, igual que otras formas asociativas de migrantes como comités, federaciones y confederaciones, se erigen alrededor de la construcción de significados y en muchos casos, si se analizan como organizaciones formales, "representan la encarnación misma de su creencia en el control, la racionalidad, el liderazgo, el poder y el orden" (Brunsson y Olsen, 2007: 16).

Aproximaciones al estudio de los clubes de oriundos en Estados Unidos

En la década de 1990 el gobierno mexicano promovió la creación del Programa para las Comunidades Mexicanas en el Exterior. Agencia encargada de procurar el acercamiento de las comunidades de mexicanos en el extranjero e incorporarlos como protagonistas de las *acciones y estrategias* propuestas para mejorar las condiciones sociales en las comunidades de origen y de destino de los migrantes (González Gutiérrez, 1995). La creación del PCME contempló el fortalecimiento de los vínculos entre los mexicanos en ambos lados de la frontera a través de los clubes de oriundos como un modelo ideal para acercar a la diáspora mexicana (González Gutiérrez, 2006) y así enaltecer a los migrantes mexicanos en Estados Unidos como individuos trabajadores, exitosos y patrióticos; comprometidos con el altruismo en beneficio de la comunidad natal.

Asimismo, promovió una mejor negociación entre el gobierno mexicano y la población migrante organizada, para incorporar a los líderes de las asociaciones en el diseño de políticas y programas públicos como el Programa 3x1, que estableció los criterios para considerar a los clubes de oriundos como organizaciones formales y así beneficiarse de las políticas públicas, independientemente de las habilidades de los liderazgos y de las necesidades reales de la comunidad natal.

A través de dicho programa se le dio a los migrantes cierto poder para decidir de qué manera gastar las remesas colectivas sumadas a las

aportaciones de los gobiernos local, estatal y federal que en conjunto con la aportación del club participante alcanzarían un tope presupuestal de un millón de pesos bajo la siguiente mezcla financiera: 25% el club, 25% el gobierno municipal, 25% el gobierno estatal y 25% el gobierno federal, del total del costo de la obra. Buena parte de los recursos que las organizaciones lograron negociar fueron destinados a obras de ornato como la construcción de lienzos charros, plazas de toros, remodelaciones de iglesias y plazas públicas que no potenciaron el desarrollo de las comunidades natales como se pensó, las embellecieron, sí, pero no lograron impactar en los sectores vulnerables como educación, salud y vivienda a los que originalmente se destinarían los recursos del programa.

Algunos líderes migrantes lograron prestigio en los pueblos de origen a través de las obras de realizadas; otros tantos aprovecharon el programa y el cercamiento con el gobierno como una oportunidad que podía rendirles frutos en sus diletantes carreras políticas; y los menos, fueron señalados por sus paisanos como embusteros por la falta de transparencia en el manejo de las remesas recolectadas con tanto esfuerzo en los Estados Unidos para ser invertidas en el 3x1.

Sobre las ideas anteriores, hay autores (González Gutiérrez, 2006; Orozco y Welle, 2005) que, desde las ciencias políticas, señalan que la gradual institucionalización de los mecanismos de cooperación entre las comunidades de mexicanos establecidas en Estados Unidos y el gobierno mexicano a través del PCME y el Programa 3x1, propulsó la implementación de proyectos de beneficio social para las diversas localidades en México. El PCME promovió fuertemente la creación de un gran número de clubes de migrantes que partían de un principio fundamental basado en el mecanismo natural de organización a través de las "líneas de oriundez" (González Gutiérrez, 2006:185). Pero también se concentró en generar el contacto con las ya existentes, para impulsar la creación de federaciones a nivel estatal como un siguiente paso en la forma de organización de los migrantes. Las federaciones se conformarían con clubes de migrantes originarios de un mismo estado en México y su labor principal sería facilitar la comunicación entre los clubes de oriundos y el gobierno mexicano en sus tres niveles, a través del cabildeo y la presión ejercida por los líderes de las federaciones hacía los gobiernos (Moctezuma, 2011).

De alguna manera, la estrategia del gobierno mexicano para acercar a su diáspora permitió el fortalecimiento de la actividad consular al fomentar un mayor apoyo para la consolidación de las organizaciones de migrantes dedicadas tradicionalmente a la extensión y fortalecimiento de las redes migratorias transnacionales (Massey *et al.*, 1990; Levitt, 2011), y al envío de remesas colectivas para impulsar el desarrollo en las comunidades natales (Goldring, 2005; García Zamora, 2012).

Incluso en los últimos años los clubes de oriundos se enfocarían en promocionar la participación cívica de la comunidad inmigrante en las ciudades de destino para reclamar el respeto de los derechos humanos y exigir al gobierno estadounidense una reforma migratoria integral (Fox, 2006; Ramakrishnan y Viramontes, 2010). Además, estarían cada vez más involucrados en el establecimiento y difusión de las prácticas culturales que incluyen celebraciones religiosas, bailes folclóricos y gastronomía que harían posible reforzar el sentido de identidad y pertenencia a México (Escala Rabadán, 2014).

Transitando hacia la organización representativa transnacional

Las organizaciones, cualquiera que podamos imaginar, suponen relaciones sociales y orientaciones compartidas entre los individuos que interactúan dentro de ellas; pero también es preciso tener en cuenta que estas asociaciones aceptan a unos y excluyen a otros (Scott, 2003). La definición anterior sugiere concebir a la organización como un sistema basado en una jerarquía de autoridad, un orden normativo, una división del trabajo y una sólida designación de individuos para llevar a cabo actividades o funciones específicas bajo un mandato, regularmente ejercido por el líder. Claro, bajo esta perspectiva los individuos actúan como seres racionales que tratan de maximizar sus beneficios (Tirado, 2010).

Bajo la lógica anterior, la concepción de los clubes de oriundos como organizaciones formales implica que existe una precisión y aceptación de los componentes de su estructura: jerarquía y autoridad, representadas por la "mesa directiva" y legitimados por: 1) la propia organización, a través del sentido de identidad, pertenencia y compromiso de los migrantes hacia

México que asegure el cumplimiento de las tareas y permita a los liderazgos decidir quién pertenece o no a la organización; 2) la red de consulados mexicanos y la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) a través de la Toma de Nota, que es el documento que acredita la formalización de los clubes de oriundos que tienen una membresía mínima de diez participantes mayores de 18 años de origen mexicano radicados en el extranjero, cuenten con una mesa directiva con al menos un presidente, un vicepresidente y un tesorero, además de contar con estatutos donde se defina la misión y visión del de la organización; y 3) por El Servicio de Impuestos Internos (*InternalRevenueService*, IRS) del gobierno de los Estados Unidos que otorga el registro 501 (c) (3) a las organizaciones sin fines de lucro (*Non ProfitOrganizations*). Aquellas asociaciones que obtienen dicho registro se conocen comúnmente como organizaciones de caridad y son elegibles para recibir contribuciones deducibles de impuestos.

Otro rasgo sobre los clubes de oriundos es que éstos funcionan como sistemas abiertos, lo que implica poner atención en el entorno “activo” y “contextual” en el que existen (Morgan, 1990): el primero, definido por las interrelaciones inmediatas con otras organizaciones como las federaciones y confederaciones; y el segundo, determinado por la interacción del club con los gobiernos en ambos lados de la frontera, es decir, a escala transnacional.

Dicho de otra manera, los clubes de oriundos deben ser sensibles a lo que ocurre más allá de su estructura interna. No olvidemos que éstos se definen en términos de un sistema de interrelaciones, como en la metáfora de “las muñecas rusas que contienen conjuntos dentro de otros conjuntos” (Morgan, 1990:35). Esto es, las organizaciones de inmigrantes incluyen a individuos (que son sistemas por su propia cuenta) que pertenecen a otros grupos (familias, barrios, comunidades transnacionales) que a su vez pertenecen a divisiones más grandes y así sucesivamente.

Una característica más es que a los clubes de oriundos les interesa tener membresías leales, pero al mismo tiempo que los participantes tengan las habilidades para hacerlos más *eficientes*, es decir, que logren optimizar los recursos que recaudan vía remesas colectivas en las comunidades de acogida, y con ello ser más *efectivos*, esto es, lograr más y mejores proyectos en la comunidad de origen. Pero, seamos sinceros, estas

organizaciones o son eficientes o son efectivas, no ambas. Este dilema es uno de los motivos principales de tensión y conflicto que se produce al interior de los clubes de oriundos y que se ve reflejado en el desempeño hacia el exterior.

La imprecisión de las metas de estas formas organizativas puede detonar tensiones y conflictos entre los miembros de la mesa directiva. En general todas las organizaciones parten de la premisa de que las metas deben ser cuantificables, a diferencia de los objetivos que pueden referirse a cuestiones más generales o abstractas del funcionamiento (Puga, 2010). Por ejemplo, en el caso de los clubes de oriundos el objetivo puede ser contribuir con el desarrollo y bienestar de la comunidad de origen; y la meta, aportar recursos para subsanar problemas en sectores vulnerables como educación, salud o vivienda.

Con frecuencia los clubes de oriundos son creados por el entusiasmo y nostalgia que sienten los migrantes hacia su terruño, por el recuerdo de la forma de vida y las carencias que vivieron antes de partir a otro país, Estados Unidos. Pero también se unifican para apoyar alguna causa noble en la comunidad de origen. Un problema es que no establecen metas que les permitan saber si están cumpliendo de manera aceptable con las tareas que se han propuesto. Y claro, un segundo problema es la modificación de las metas que, generalmente, responden a los procesos internos o estímulos externos que modifican también los intereses personales de la membresía. Las metas pueden ser modificadas por la presión de organizaciones más grandes como federaciones y confederaciones, pero también por las instancias de gobierno a través de las agencias o programas enfocados en la población migrante.

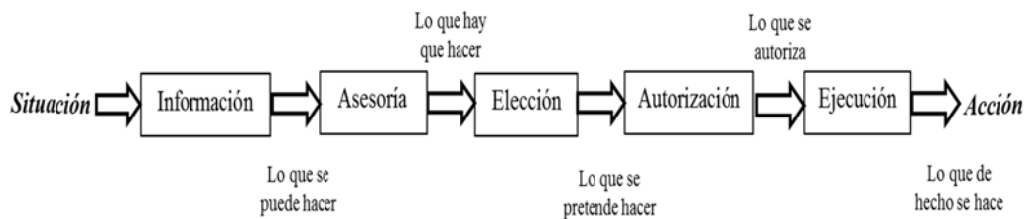
El club de migrantes son personas que se juntan por un objetivo común en el estado o municipio: para pavimentar una calle, llevar agua potable y dar despensas a las familias más necesitadas. Pero para nosotros los clubes son algo más que la nostalgia por el pueblo, son organizaciones que tienen potencial, que sirven para apoyar el desarrollo de sus pueblos. Pero para que esa fuerza que tienen sea bien canalizada tienen que seguir ciertas reglas, organizarse como lo estipula el Programa 3x1. No se trata de soltarles el dinero para remodelar iglesias, o para construir plazas de toros como lo vienen haciendo, no, aquí los objetivos tienen que estar en concordancia con el programa (Antonio, funcionario de la Sedesol, entrevista personal, Los Ángeles, California, EE.UU, 5 de agosto de 2015).

El testimonio anterior refleja lo que hacen los clubes en contraposición con lo que el gobierno quiere que hagan. Pero sus actividades también incluyen los diversos ajustes que constantemente hacen a las metas que persiguen, a fin de que se adapten a las capacidades organizativas y habilidades de los participantes y de esta manera solicitar el apoyo de las instancias gubernamentales para llevar a cabo obras y proyectos que se adecúen a las necesidades reales de la comunidad de origen. Alcanzar las metas puede contribuir al mejoramiento de la imagen externa del club o a su cohesión interna.

No obstante, debe quedar claro que en las organizaciones de migrantes mexicanos existe una creencia rígida en la efectividad, donde *las normas* indican lo que se debe hacer; *las prácticas* reflejan lo que en realidad se hace; *las representaciones* lo que se dice al exterior de lo que se hace; y *las proyecciones* lo que se dice sobre lo que debería hacerse. No hay un proceso lineal y cada organización ajusta a sus intereses colectivos e individuales sus quehaceres cotidianos.

Por otro lado, la participación de las membresías en la toma de decisiones se ejerce de varias formas y se concentra en diversas partes de la organización. La centralización, es la dimensión que mejor explica el proceso decisorio en los clubes de oriundos y tiene que ver con la falta de distribución de autoridad en la estructura organizativa (véase la figura 1).

Figura 1. Proceso de toma de toma de decisiones en las organizaciones



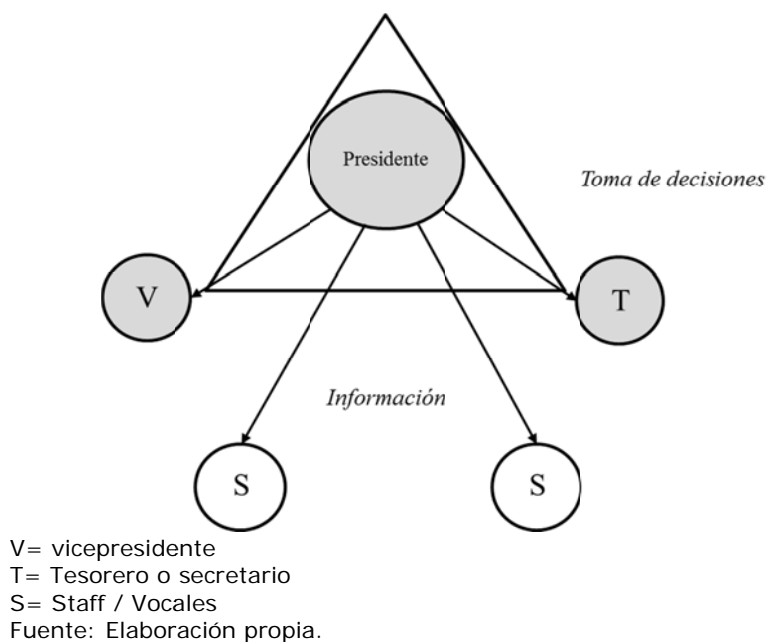
Fuente: Elaboración propia con base en Mintzberg (1995).

En las diferentes etapas que constituyen el proceso de toma de decisiones dentro de los clubes de oriundos, la modalidad de la autoridad se determina según el grado de control y participación que haya en cada una de aquellas. Por lo tanto, el proceso será más centralizado cuando cada

etapa sea controlada por un solo individuo (el líder) que sin el consenso de la mesa directiva analiza, decide y ejecuta acciones en nombre de la organización o en la búsqueda de reconocimiento a nivel individual. Por el contrario, cuando haya una mayor participación de los miembros de la organización en cada etapa, el proceso será descentralizado y permitirá incorporar los puntos de vista de todos los que conforman el club, logrando así mejores resultados, legitimidad y prestigio.

De esta forma, una organización altamente centralizada refleja la poca o nula confianza de los liderazgos sobre las membresías para tomar decisiones respecto de sus funciones, pues consideran que los integrantes no están preparados para tener en sus manos una mayor responsabilidad sobre las tareas de la organización. Además, una mayor centralización también implica suponer que las membresías necesitan del control estrecho de sus acciones por parte del líder (véase la figura 2).

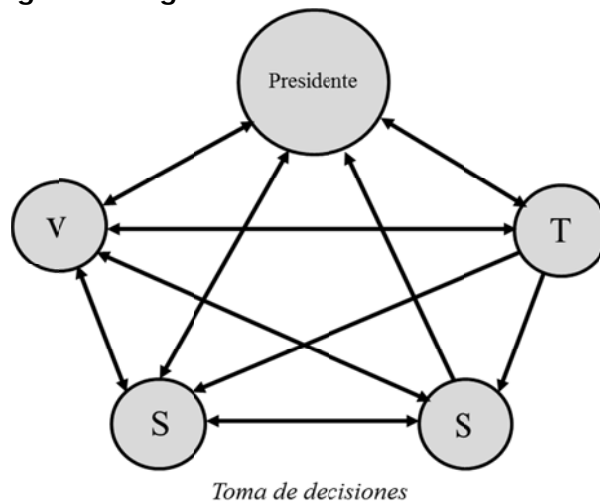
Figura 2. Organización centralizada



La figura anterior representa la estructura jerárquica que predomina en las organizaciones de migrantes mexicanos, donde las decisiones son tomadas en la cúspide. A pesar de que se informa a todos los miembros del club sobre las actividades que se piensan realizar, éstos no influyen en la elección y autorización de las acciones de la organización, eso es tarea exclusiva del liderazgo (González Zepeda, 2012). Más bien, los integrantes se limitan a estar informados y a realizar las actividades que se desprendan de la decisión que se tome en la cúspide.

Empero, hablar de centralización también implica que hay otra cara de la moneda: la descentralización, que refiere a la distribución del poder y la toma de decisiones entre más individuos que son parte de la organización (Pfeffer, 1992). Algunos de los clubes de migrantes se caracterizan por realizar gran parte de sus actividades a través de la división de tareas entre los participantes según las habilidades y conocimientos que cada uno posee. Parten de la premisa que los individuos son creativos y pueden tener cierta autonomía para tomar decisiones sin afectar el desempeño de la organización, creando jerarquías más flexibles donde la autoridad está basada no en el poder sino en la participación de todos en la toma de decisiones (véase figura 3).

Figura 3. Organización descentralizada



V= vicepresidente
T= Tesorero o secretario
S= Staff / Vocales
Fuente: Elaboración propia.

En reiteradas ocasiones se ha señalado que los clubes de migrantes son organizaciones democráticas porque eligen a sus representantes a través de votaciones o consensos (Moctezuma, 2011). Por tanto, también se estaría afirmando que éstos motivan la participación de todos los miembros en la elección, autorización y ejecución de las acciones que emprenden en la comunidad natal. Sin embargo, el trabajo que se ha realizado desde 2012 con diversas organizaciones de migrantes mexicanos establecidas en los Estados Unidos, nos permite afirmar que la mayoría son organizaciones centralizadas en la toma de decisiones. Y sólo algunos clubes descentralizan la toma de decisiones permitiendo que las membresías sean más participativas en los procesos de planeación y ejecución de proyectos. Lo anterior, les ha permitido reaccionar rápidamente a problemas internos al estar constituidos bajo un estímulo de motivación constante, pero no así para acceder a los recursos que ofrecen los programas como el 3x1 para migrantes que, sorprendentemente, se ajusta mucho mejor a organizaciones más rígidas y centralizadas (véase González Zepeda, 2012).

Los clubes de oriundos como organizaciones burocratizadas

Una vez que explicamos algunos de los componentes estructurales de los clubes de migrantes y las respectivas funciones que respaldan su desempeño, es momento de examinarlos como organizaciones formales que han llegado a burocratizarse –metafóricamente hablando– y operar con el uso eminente de reglas y normas que permiten la incorporación de los oriundos en las actividades del club, como un mecanismo para legitimarse, ganar prestigio y para sancionar a quienes transgredan la integridad del club, eso que llaman la lealtad.

En este sentido, retomaremos la propuesta sobre las patologías de la burocracia de Alvin Gouldner (1954), todavía vigente en nuestros tiempos. A partir de sus postulados examinaremos cómo los clubes de oriundos, formas organizativas formales, pueden estudiarse y clasificarse según cada uno de los tipos identificados por este autor a fin de saber más sobre su desempeño, evolución y posible institucionalización en el circuito migratorio

transnacional. El ejercicio no es nada fácil, pero sí necesario para profundizar en el análisis sobre el funcionamiento de los clubes de oriundos, ello implica romper con las formas ortodoxas de hacer investigación sobre el fenómeno migratorio y las conexiones entre un origen y un destino, otrora dominadas por la economía neoclásica, la demografía y en menor medida por la antropología y la ciencia política. De esta manera, intentamos establecer un diálogo entre diversos campos de estudio: organizacional, institucional y transnacional con el fin de poner sobre la mesa otros temas que pueden aportar a la discusión y entendimiento del desempeño asociativo de los migrantes y la relación que guardan con la promoción del desarrollo y bienestar de su terruño.

Para Gouldner (1954) las organizaciones pueden desarrollar ciertas formas de comportamiento para adaptarse a los cambios importantes del entorno turbulento e institucionalizado, pero también para sobrellevar los aspectos cotidianos y efímeros de la vida interna organizacional a fin de lograr un mejor desempeño. Dichas formas de comportamiento suscitan organizaciones de distinto tipo: a) sumisas, b) normativas, o c) representativas. Ciertamente, en esta sección se intenta hacer una reflexión que no busca generalizaciones sobre el comportamiento organizativo de los clubes de migrantes mexicanos en Estados Unidos, pero sí aporta al entendimiento de la complejidad y grado de formalidad al que han llegado algunas de estas formas organizativas.

a) La organización sumisa: flor de un día

Esta forma de comportamiento se produce cuando las normas y las reglas son impuestas desde el exterior por otras organizaciones, como las federaciones y confederaciones, que aun cuando los líderes y la membresía de los clubes no las consideran legítimas se adaptan a sus estructuras y procesos con el fin de acceder a ciertos recursos como el Programa 3x1. Es posible que todos estén satisfechos con las normas precisamente porque les permite reducir la tensión y el conflicto (Gouldner, 1954; Brunsson y Olsen, 2007). Las organizaciones sumisas también se caracterizan por la poca elaboración de los procedimientos que establecen para alcanzar objetivos, la escasa destreza de los liderazgos para dirigir el rumbo del grupo y una

mayor propensión de la membresía a no desarrollar un sentido de identidad y pertenencia al club.

Al tratarse de organizaciones con membresías pequeñas, no llegan a tener un grado de formalización concreto por la poca participación de los agremiados. Están representadas por una pequeña jerarquía donde el poder para tomar decisiones se centraliza en el rango más alto de la mesa directiva, es decir, en el presidente. Son clubes en los que se aprecia un comportamiento poco formalizado entre los miembros, lo que hace irrelevante el uso de la planeación y coordinación de las actividades que desempeñan.

Se trata, además, de organizaciones jóvenes que surgen para atender proyectos y/o peticiones específicas en las comunidades de origen. Incluso llegan a considerarse clubes rudimentarios, carentes de estructura y con objetivos y metas difusos como ocurre con algunos clubes oriundos del estado de Michoacán, México, con quienes se ha trabajado recientemente: Club Social Atacheo, Club Social Huetamo y Club Social Pajacuarán, establecidos en California Estados Unidos (González Zepeda, 2012). La coordinación de las actividades en estas organizaciones se lleva a cabo de manera directa por el presidente del club, quien concentra el poder para tomar decisiones constituyendo la parte central de la organización. De hecho, podemos afirmar que en los clubes que funcionan como organizaciones sumisas a menudo es el presidente quien dispone del control total de la organización y con cierta frecuencia el resto de los miembros están a sus órdenes.

Otra característica de estas organizaciones es que no toman en consideración el contexto donde se desarrollan, por lo tanto la capacidad de acción es deficiente, precisamente porque no dedican tiempo para elaborar una estructura que pueda adaptarse a las habilidades de los participantes, las necesidades de la organización y al contexto donde ésta surge, de carácter transnacional. Finalmente, los clubes que presentan estos comportamientos en realidad funcionan por la alta moral que caracteriza a sus integrantes, así como por la compatibilidad de los valores y las actitudes asociadas a un orden mayor.

b) La organización normativa: coordinación y control

Adquieren este nombre porque las normas, las prácticas y las representaciones de lo que la organización dice que hace son vistas como un mecanismo que otorga legitimidad y prestigio a los liderazgos y a las membresías (Gouldner, 1954; Brunsson y Olsen, 2007). Sin embargo, hay más probabilidades de que se susciten conflictos internos, que oportunidades para que la organización demuestre que tiene el potencial de ser eficiente.

Aquellos clubes que presentan esta forma de comportamiento se caracterizan porque la autoridad y el poder para la toma de decisiones se distribuyen de acuerdo con el puesto que cada uno de los miembros ocupa en la estructura de la organización. Se trata de clubes con una jerarquía claramente definida y con un estilo de liderazgo que observa y domina todas las actividades que se realizan como en el caso del Club Social Los Reyes, Club Social Cherán y el Club Paisano Ciudad Hidalgo, provenientes del estado de Michoacán. En estas asociaciones las reglas penetran en toda la organización, donde se fomenta la comunicación formal entre todos sus niveles (Pfeffer, 1992). La toma de decisiones se concentra exclusivamente en el líder de la mesa directiva y en ocasiones, en manos de las federaciones quienes intervienen para imponer una forma de organización específica.

Mira, el aprendizaje y la forma en cómo nos organizamos viene a través de la federación a la cual pertenecemos. Aquí se nos invita para que participemos y estar mejor instruidos y fortalecer nuestro liderazgo. Aparte, la federación de nosotros pertenece a un Consejo de Federaciones Mexicanas que nos rige y apoya con diferentes programas para beneficio de nuestros clubes [...] Entonces la información viene de los liderazgos más altos y se va bajando de la federación a los clubes y ya cada club informa a sus membresías de acuerdo a sus necesidades, es como una cadena (Octavio, Presidente, Club Social Cherán, entrevista personal, Los Ángeles California, EE.UU, 13 de enero de 2012).

Un ejemplo de lo rigurosa que puede llegar a ser la organización normativa es cuando los estatutos del club no concuerdan con los objetivos de la federación a la cual están afiliados, y que es la encargada de gestionar los recursos del Programa 3x1 para financiar obras y proyectos en las comunidades de origen. Las organizaciones de este tipo basan su funcionamiento en el extenso control de las actividades de la membresía. Se

caracterizan por la alta centralización de las decisiones, y por la presencia de conflictos entre los miembros, lo que a su vez representa una fuga de energía importante para la organización que repercute en su desempeño.

Otra problemática que enfrenta la organización normativa es la falta de coordinación, porque los miembros se sienten excluidos de las actividades importantes que realiza el club y, regularmente, consideran que no se les toma en cuenta durante el proceso para decidir qué acciones llevarán a cabo para apoyar a las comunidades de origen (González Zepeda y Escala Rabadán, 2014). Por lo tanto, son organizaciones que se encuentran en un dilema fundamental a consecuencia de la centralización del poder y el énfasis que se le da a las reglas en el proceso de toma de decisiones, lo que obliga a las membresías a actuar superficialmente en las actividades del club, es decir, sin mayor interés en los resultados y sin generar un compromiso hacia el terruño.

c) La organización representativa: conocimiento y acción

En este tipo de organizaciones, las normas y reglas se promulgan por expertos cuya autoridad es aceptada por todos los miembros participantes en la organización, además existe una importante compatibilidad entre los valores de las membresías y el sentido de identidad y pertenencia a la organización (Gouldner, 1954; Meyer, 2010). Dichas organizaciones definen las reglas y procedimientos por la necesidad de alcanzar objetivos comunes, este patrón de comportamiento se asemeja a una forma ideal de organización donde la autoridad se fundamenta en el conocimiento y en la experiencia de los integrantes, en lugar de concentrarse sólo en el papel del liderazgo, como ocurre en la organización sumisa y normativa.

En el caso de los clubes de oriundos, estamos hablando de organizaciones más diversificadas, caracterizadas porque los miembros están dispersos en la organización de acuerdo con sus habilidades y capacidades organizativas, generando un club más profesionalizado. Se trata de un tipo organización que descentraliza la autoridad para la toma de decisiones en varios puntos, tanto horizontal como verticalmente. Los clubes que pueden categorizarse en este tipo de *organización ideal* son

principalmente aquellos que desde su génesis empezaron a trabajar por la comunidad financiando obras de beneficencia. Posteriormente intentaron colaborar con el Programa 3x1, pero que al descubrir que su organización en realidad no tiene las capacidades organizativas necesarias para financiar obras de tal magnitud, decidieron dedicarse a lo que ellos saben hacer bien: la filantropía. Tal es el caso de los clubes Jiquilpan USA, Club Social la Palma y el Club Social Migrantes de Purépero, también del estado de Michoacán.

[...] tenemos que quitarnos de la cabeza que el club o las organizaciones de migrantes son creados para figurar y sentirse grandes. Al fin de cuentas debemos entender que si escogimos voluntariamente ser miembros de una organización así es porque queremos servir a la gente que necesita ayuda económica o social. O sea, debemos quitarnos la idea de que el grupo fue creado para tener jerarquías, las jerarquías al final de cuentas no son nada, todos trabajamos igual y por la misma causa [...] Todos opinamos, todos aportamos y todos decidimos lo que se va a hacer, y así funciona nuestro club (Arturo, Secretario, Club Jiquilpan USA, entrevista personal, Los Angeles California, EE.UU, 17 de noviembre de 2013).

En organizaciones así los liderazgos consideran que sus membresías son personas creativas e innovadoras, que aprenden a hacer las cosas conforme se les motiva para que participen en las decisiones colectivas: aquí, las reglas y procedimientos son a la vez aplicados y obedecidos. Además, estos clubes cuentan con el apoyo de otras organizaciones que les asesoran (conocimiento) para mejorar su rendimiento y desempeño, pero lejos de adoptar los consejos, primero evalúan su capacidad y la de sus miembros antes de modificar cualquier comportamiento o procedimiento organizacional (experiencia).

La integración y la colaboración entre los miembros de los distintos puestos en la mesa directiva es necesaria para lograr unidad en el esfuerzo colectivo y responder de manera satisfactoria a su contexto. El control sobre su propio trabajo requiere cierto grado de profesionalidad, compromiso y autonomía para crear soluciones y mejores formas de hacer las cosas, pero a su vez significa tener una estrecha comunicación e interacción con el resto de los miembros de la organización. Por supuesto, la confianza, la lealtad y el compromiso son elementos importantes que permiten a los clubes un mejor desempeño en ambos lados de la frontera.

En esta sección examinamos a los clubes de oriundos como organizaciones formales que pueden desarrollar ciertos comportamientos

que modifican su estructura organizativa en la búsqueda de mejores recursos. Gran parte de la conformación de los clubes de oriundos deriva de remplazar una forma organizacional por otra, configurando con ello la identidad y el sentido de pertenencia. Ello ocurre cuando los clubes adoptan y adaptan prácticas de organizaciones aparentemente similares y exitosas como las federaciones y confederaciones de migrantes, buscando con ello legitimidad y prestigio en el terruño, más allá de la efectividad inmediata de sus acciones.

Desde luego es posible encontrar combinaciones de estos patrones organizacionales: sumiso, normativo y representativo dentro de una misma organización. Sin embargo, los valores organizacionales serán centrales porque desarrollarán un sentido de identidad y pertenencia de la membresía al club.

Liderazgos migrantes: influencia y persuasión

Encontrar un *estilo* de liderazgo efectivo en los clubes de oriundos puede enmascarar diversos aspectos como acuerdos estructurales inapropiados, distribuciones de poder que bloquean las acciones efectivas, la carencia de los recursos, la implementación de procedimientos arcaicos y otros problemas organizacionales más básicos (Clegg *et al*, 2006; Boin y Christensen, 2008). El liderazgo, en términos generales, es una labor trascendental e incluso crítica, es una forma especial de poder que está estrechamente relacionada con las habilidades personales de un individuo para incidir en la aceptación voluntaria de los seguidores en un amplio rango de aspectos organizativos (Pfeffer, 1992). Sin embargo, se distingue del concepto de poder el cual solo implica que las preferencias de los sujetos se mantienen en suspenso; mientras que el liderazgo supone influencia y cambio en las preferencias (Scott, 2003).

En el caso de los clubes de migrantes el liderazgo es una influencia sobre lo que los miembros de la organización hacen y piensan para lograr objetivos comunes. Si bien, el discurso en las organizaciones con mayor trayectoria y con un estilo de liderazgo más rígido, implica hablar de alianzas, equipos, coaliciones y delegación de facultades (Escala

RabadánRivera Salgado y Rodríguez, 2011); en las asociaciones más profesionalizadas y que trabajan de manera independiente, es común que los liderazgos promuevan el trabajo colectivo que involucre no sólo la participación de toda la membresía, sino también de la comunidad de origen, propiciando con ello el compromiso en lugar de la obediencia (González Zepeda, 2012). Éste último es el lenguaje del liderazgo y, por lo tanto, es interesante observar como en los clubes de oriundos hay una diversidad en el estilo de cómo y quién dirige a la organización (véase cuadro 1).

Cuadro 1. Estilos de liderazgo en los clubes de oriundos mexicanos

Estilo	<i>Indicadores y características</i>			
	Consideración por los miembros	Mecanismo de toma de decisiones	Coordinación de las actividades	Nivel de efectividad
Rutinario (organización sumisa)	Considera las necesidades y preferencias de los miembros a los cuales trata con amabilidad y dignidad	Solicita a sus subalternos la opinión antes de tomar decisiones. Es consultivo, democrático y participativo en las decisiones	Supervisa de manera general y no estrecha, delega autoridad a sus subalternos y les da la libertad para ejercer un comportamiento discrecional en su trabajo.	Menor tensión al interior del club y más cooperación por parte de los miembros.
Autoritario (organización normativa)	Considera las tareas y los beneficios, más importantes que las relaciones afectuosas con los miembros	Suelen ser decisiones unilaterales, no hace participativos a los miembros y cuando ocurre algún problema, carga la responsabilidad a toda la organización.	Existen controles rígidos y la supervisión de las actividades es estrecha en las acciones de la organización.	Conduce a respuestas de actitud más negativas particularmente por parte de los miembros
Proactivo (organización representativa)	Considera con frecuencia las necesidades de los miembros, para ganar legitimidad, y suele estar orientado hacia los resultados de sus acciones.	Solicita información por parte de sus subalternos para efectuar una decisión que trate de beneficiar a la mayoría de los involucrados en la organización. Se trata de decisiones semi-democráticas.	Está más relacionado de manera consiente con varios indicadores de efectividad y satisfacción de los miembros que le harán ganar legitimidad.	El líder es visto como algo deseable que puede mantener la tranquilidad entre los distintos grupos al interior del club.

Fuente: Elaboración propia con base en Boin y Christensen (2008) y trabajo de campo, Los Ángeles California, EE.UU., (2012-2016).

Los liderazgos migrantes son los encargados de definir la misión del club, que no siempre está relacionada con las necesidades reales de la comunidad de origen, sino con el logro de una buena imagen en el terruño. Un ejemplo del argumento anterior son todas las obras que con recursos del Programa 3x1 se llevaron a cabo para embellecer parques y plazas públicas en varias localidades expulsoras de migrantes y, claro, carentes de servicios de salud, educación y vivienda. Por supuesto, fueron éstos a los que también se les brindó la oportunidad de ser empresarios en los pueblos natales, apostando en los llamados proyectos productivos, muchos de los cuales –hay que decirlo– fracasaron por diversas razones: desvío de recursos, falta de seguimiento, falta de experiencia o decisiones erradas por los actores involucrados. Sí, también a éstos se les inyectaron recursos federales, recursos que bien pudieron invertirse directamente en obras públicas que beneficiarán a la comunidad (González Zepeda, 2012).

Los siguientes testimonios de algunos líderes migrantes nos ayudarán a comprender los argumentos anteriores:

A. Desde que arrancó el Programa 3x1 nosotros entramos a trabajar en él y realizamos muchas obras en el pueblo. Luego nos convencieron en la federación para entrarle a los proyectos productivos y poner un invernadero de jitomate en el pueblo. Pero toda la inversión se perdió y nadie dio razón (Oscar, líder Club Social Los Reyes, entrevista personal, Los Ángeles, California, EE.UU., 20 enero de 2012).

B. Los invernaderos de mango que pusimos en el pueblo son con recursos del Programa 3x1[...] la gente del pueblo son los dueños y les vamos a ayudar a importar el producto, pero las ganancias desde ahorita se van a dividir en dos: una parte para la comunidad en general y la otra para las necesidades más grandes que vayan saliendo en las colonias (Rodrigo, líder Club Social Lombardía, entrevista personal, Los Ángeles, California, EE.UU., 19 de febrero de 2012).

C. Pues nosotros aquí en el club estábamos trabajando muy bien, enfocados en la gente y sus necesidades, hasta que apareció el sacerdote del pueblo para invitarnos a participar en los proyectos productivos del 3x1. Él era muy famoso en el pueblo por los proyectos que tenía con otros clubes. Nos pidió más o menos 5000 dólares para iniciar el proyecto de la granja de cerdos. Lo que sucedió es que nunca regresó el sacerdote para decirnos cómo iba el proyecto, nomás a puras llamadas [telefónicas] nos dijo que se había perdido todo, que la granja no funcionó y la inversión se perdió. Yo creo que él nos robó junto con el gobierno, nunca nos dieron razón de nuestros proyectos (Adriana, líder Club Social Atacheo, entrevista personal, Los Ángeles, California, EE.UU., 25 de febrero de 2012).

Actualmente es difícil saber con exactitud cuántos clubes de oriundos mexicanos participan en el Programa 3x1, ya que en la mayoría de los casos se trata de clubes que se conforman para llevar a cabo una acción específica en el pueblo de origen, y al concluirla dejan de trabajar en el programa sin perder su registro en el padrón. Las organizaciones que participan constantemente en el programa son clubes que tienen mayor antigüedad como los de Zacatecas, Michoacán, Jalisco y Guanajuato (González Zepeda, 2012; Moctezuma, 2011; García Zamora, 2012). Sin embargo, también participan clubes que han ido apareciendo en las últimas décadas y que son motivados principalmente por los municipios de origen y autoridades locales que, al saber de la existencia del programa y de los beneficios que pueden adquirir, motivan a los paisanos a conformar estas organizaciones.

Pero también los liderazgos son los que se encargan de la integridad de los valores y las relaciones públicas que el club establece con otras organizaciones o instituciones gubernamentales en México. El líder de una organización de migrantes la representa ante el público y ante sus propios miembros, por lo tanto, deben buscar en la medida de lo posible persuadir para que se acepten y legitimen las decisiones; pero sobre todo es el encargado de evitar el conflicto interno.

En síntesis, se espera que los líderes de estas organizaciones sean responsables de integrar, dotar y orquestar las actividades de los clubes a los que representan; de encarnar en cada participante la iniciativa, la capacidad de autogestión, la prontitud para tomar decisiones difíciles, la incorporación de los valores organizacionales y el sentido de responsabilidad y compromiso que la organización tradicional-racional limitaba al logro de objetivos. Es decir, donde la dominación parte del liderazgo es la forma más efectiva de ejercer la obediencia de los individuos en el sentido de: presión, continuidad, disciplina, rigor y confianza que se reflejan en la calculabilidad y susceptible técnica de perfección para alcanzar óptimos resultados. Por supuesto, la habilidad y destreza del liderazgo migrante, puede generar frustración en la membresía, a quien muchas veces se le niega el sentimiento de pertenencia a la organización en la cual están comprometidos.

A manera de reflexión

Las organizaciones de migrantes surgen para promover una identidad social, económica y cultural que traspasa las fronteras nacionales. Los clubes de oriundos son un ejemplo diáfano de las redes migratorias transnacionales que vinculan directamente a las localidades de acogida y de origen durante el proceso migratorio. Por lo tanto, no es inverosímil pensar que la estructura organizativa de los clubes de oriundos podía presentar formas diferentes más allá de las que hasta ahora se habían documentado. No se trata de organizaciones homogéneas, simplemente porque los migrantes no provienen de los mismos lugares de origen y, sobre todo, porque aun cuando compartan y conozcan cuál es el bien común que los motiva y cuáles los mejores medios para lograr su objetivo en una comunidad con necesidades específicas, no siempre logran empatarlo con los intereses individuales de cada uno. No olvidemos que cada organización tiene historia y con el paso del tiempo desarrolla sus propias ideas acerca de cuál trabajo es importante, qué resultados son buenos y cómo pueden alcanzarse dichos resultados.

La apariencia que un club de oriundos o cualquier otra forma organizativa presenta al exterior, realmente tiene poco que ver con sus estructuras y procesos internos, incluso con sus ideologías. Por lo tanto, es importante que las futuras investigaciones se concentren no solo en registrar las apariencias, como ocurre frecuentemente, sino también deben enfocarse en ver dentro de las organizaciones, en sus entrañas. La esencia de la organización formal representativa, es decir, de los clubes de oriundos se encuentra en la evolución de los valores, las normas y las actitudes a través de las cuales generan compromiso por parte de las membresías. El prestigio se logra cuando se actúa de la forma en que la sociedad lo desea, al actuar de acuerdo con esas expectativas, los clubes pueden mejorar su reputación, favoreciendo la consecución de nuevos recursos o la obtención de facilidades y apoyo de otros actores externos.

Por lo tanto, el análisis de los clubes de migrantes, como organizaciones formales, nos permite afirmar que la transferencia y apropiación de reglas y procedimientos, por medio de mecanismos de coordinación, regulación y sumisión están presentes en todos los campos

organizacionales que podamos imaginar, e incluso cuando este fenómeno responda a los imperativos de cambio que exigen eficiencia, calidad y desempeño.

Bibliografía

Bada, Xóchitl. (2014). *Mexican hometown associations in Chicagoacán. From local to transnational civic engagement*. Chicago: Rutgers University Press.

Boin, Arjen y Tom Christensen. (2008). "The development of public institutions: reconsidering the role of leadership", *Administration and Society*, Vol. 40, Nº 3, 271-298.

Brunsson, Nils y Johan Olsen. (2007). "Formas organizacionales: ¿podemos elegir las?", en Nils Brunsson y Johan Olsen, *La reforma de las organizaciones*, México: CIDE, 13-34.

Clegg, Stewart, Martin Kornberger, Cris Carter y Carl Rhodes. (2006). "For Management?", *Management Learning*, Sage Publications, Vol. 37, Nº1, 7-27.

Duquette-Rury, Lauren. (2014). "Collective Remittances and Transnational Coproduction: the 3x1 Program for Migrants and Household Access to Public Goods in México", *Studies in Comparative International Development*, Vol. 49, Nº 1, 112-139.

Escala Rabadán, Luis. (2014). "Asociaciones de inmigrantes mexicanos en Estados Unidos: logros y desafíos en tiempos recientes", *Desacatos*, septiembre-diciembre, 52-69.

Escala Rabadán y Gaspar Rivera-Salgado y Rigoberto Rodríguez. (2011). "Is More Necessarily Better? Leadership and Organizational Development of Migrant Hometown Associations in Los Angeles, California", *Migraciones Internacionales*, Tijuana, El Colegio de la Frontera Norte, vol.6, Nº 2, julio-diciembre, 41-73.

Fox, Jonathan y William Gois. (2010). "La sociedad civil migrante: diez tesis para el debate", *Migración y Desarrollo*, Red Internacional de Migración y Desarrollo, vol.7, Nº15, 81-128.

Fox, Jonathan. (2006). "Introducción", en Xóchitl Bada, Jonathan Fox y Andrew Selee (Coords.), *Al fin visibles. La presencia cívica de los migrantes mexicanos en Estados Unidos*, Woodrow Wilson International Center for Scholars, 1-5.

García Zamora, Rodolfo. (2012). "Crisis, migración y desarrollo. Los actores sociales y el reto de las nuevas políticas públicas en México", *Zacatecas*, Doctorado en Estudios del Desarrollo, Universidad Autónoma de Zacatecas.

Garreta Bochaca, Jordi. (2016). "Asociacionismo e inmigración africana en España", en Luis Escala Rabadán (Coord.). *Asociaciones inmigrantes y fronteras internacionales*, Tijuana, El Colegio de la Frontera Norte, 21-46.

Goldring, Luin. (2005). "Implicaciones sociales y políticas de las remesas familiares y colectivas", en Raúl Delgado Wise y Beatrice Knerr. (Coords.). *Contribuciones al análisis de la migración internacional y el desarrollo regional en México*, UAZ/Miguel Ángel Porrúa, 67-92.

Gouldner, Alvin. (1954). *Patterns of industrial bureaucracy* (Caps. IX, X y XI), New York: The Free Press, 282.

González Gutiérrez, Carlos. (2006). "Del acercamiento a la inclusión institucional: la experiencia del Instituto de los Mexicanos en el Exterior", en Carlos González Gutiérrez, Coord., *Relaciones Estado-díaspóra: aproximaciones desde cuatro continentes*, Tomo I, México, SRE, IME, UAZ, ANUIES, Miguel Ángel Porrúa, 181-220.

González Gutiérrez, Carlos. (1995). "La organización de los inmigrantes mexicanos en Los Ángeles", *Revista Mexicana de Política Exterior*, IMRED, México, N°46, 59-101.

González Zepeda, Carlos Alberto y Luis Escala Rabadán. (2014). "Modelos organizativos e isomorfismo institucional entre asociaciones de migrantes michoacanos en Los Ángeles, California", *Migración y Desarrollo*, 12 (2), pp. 91-122.

González Zepeda, Carlos Alberto. (2012). *Isomorfismo institucional y promoción del desarrollo local en asociaciones de migrantes michoacanos en Los Ángeles, California* [Tesis], Tijuana: El Colegio de la Frontera Norte, Maestría en Desarrollo Regional, 198.

Hinojosa Gordonava, Alfonso. (2016). "Trayectorias migratorias de la mano de obra boliviana en Argentina y Brasil. Asociaciones, ciudadanía y movilidad social", en Luis Escala Rabadán (Coord.), *Asociaciones inmigrantes y fronteras internacionales*, Tijuana, El Colegio de la Frontera Norte, 75-98.

Levitt, Peggy. (2011). "A Transnational Gaze", *Migraciones Internacionales*, Tijuana, El Colegio de la Frontera Norte, vol.6, N°1, enero-junio, 9-44.

Levitt, Peggy y Nieves Lamba Deepeak. (2010). "It's Not Just About the Economy Stupid", *Migration Policy*, disponible en: <http://www.migrationpolicy.org/article/its-not-just-about-economy-stupid-social-remittances-revisited>.

Massey, Douglas, Rafael Alarcón, Jorge Durand y Humberto González. (1990). "Los ausentes: El proceso social de migración internacional en México Occidental", México, Alianza Editorial Mexicana, CONACULTA.

Meyer, John. (2010). "World Society, Institutional Theories, and the Actor", *Annual Review of Sociology*, Vol.36, 1-20.

- Mintzberg, Henry. (1995). *La estructuración de las organizaciones*. España: Ariel Economía
- Moctezuma Longoria, Miguel. (2011). *La transnacionalidad de los sujetos. Dimensiones, metodologías y prácticas convergentes de los migrantes mexicanos en Estados Unidos*, Zacatecas, UAZ, Miguel Ángel Porrúa.
- Morgan, Gareth. (1990). *Imágenes de la organización*, España: RA-MA Editorial.
- Moraes Mena, Natalia. (2016). "Luchas y procesos de cambio de las asociaciones de inmigrantes latinoamericanos en España", en Luis Escala Rabadán (Coord.), *Asociaciones inmigrantes y fronteras internacionales*, Tijuana: El Colegio de la Frontera Norte, 47-74.
- Moya, José. (2005). "Immigrants and Associations: A Global and Historical Perspective", *Journal of Ethnic and Migration Studies*, Vol. 31, Nº. 5, 833-864.
- Orozco, Manuel y Rebecca Rouse. (2007). "Migrant hometown associations and opportunities for Development: A global Perspective", *Migration Policy Institute* <http://www.migrationpolicy.org/article/migrant-hometown-associations-and-opportunities-development-global-perspective>
- Orozco, Manuel y Katherine Welle. (2005). "Hometown Associations and Development: Ownership, Correspondence, Sustainability, and Replicability", in Barbara J. Merz. (Comp.), *New patterns for Mexico: observations on remittances, philanthropic giving, and equitable development*, Harvard: United States, Harvard University Press., 157-179.
- Pfeffer, Jeffrey. (1992). *Organizaciones y teoría de las organizaciones*, México: Fondo de Cultura Económica.
- Puga, Cristina. (2010). "Una propuesta para la evaluación del desempeño asociativo". En Matilde Luna y Christina Puga. (Coords.). *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*. México: UNAM, ANTROPOS, 95-117.
- Ramakrishnan, Karthick y Celia Viramontes. (2010). "Civic Spaces: Mexican Hometown Associations and Immigrant Participation", *Journal of Social Issues*, The Society for the Psychological Study of Social Issues, vol.66, Nº1, 155-173.
- Scott, Richard. (2003). *Organizations: Rational, Natural, and Open System*, Nueva York: Prentice Hall (5th Edition), 430.
- Soto Priante, Sergio y Marco Antonio Velázquez. (2006). "El proceso de institucionalización del Programa 3x1 para migrantes", en Rafael Fernández de Castro y Rodolfo García Zamora y Ana Vila Freyer. (Coords.). *El programa 3x1 para migrantes ¿Primera política transnacional en México?*, México: ITAM, UAZ, Miguel Ángel Porrúa, 11-20
- Tirado, Ricardo. (2010). "De la asociación: características y problemas", en Matilde Luna y Christina Puga. (Coords.). *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*, México, UNAM, Anthopos, 15-40.

Villacres, Daniela. (2013). "Beyond Remittances: Reframing Diaspora-Driven Development in El Salvador", Washington D.C: *Migration Policy Institute*. <http://www.migrationpolicy.org/article/beyond-remittances-reframing-diaspora-driven-development-el-salvador>

Zabin, Carol y Luis Escala Rabadán. (1998). *Mexican Hometown Associations and Mexican Immigrant Political Empowerment in Los Angeles*, Center for Labor Research Education, UCLA, Department of Sociology, 1-41.