



**El Colegio  
de la Frontera  
Norte**

**ISOMORFISMO INSTITUCIONAL Y PROMOCIÓN  
DEL DESARROLLO LOCAL EN ASOCIACIONES DE  
MIGRANTES MICHOACANOS EN LOS ÁNGELES,  
CALIFORNIA**

Tesis presentada por

**Carlos Alberto González Zepeda**

para obtener el grado de

**MAESTRO EN DESARROLLO REGIONAL**

Tijuana, B. C., México  
2012

# CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director de Tesis:

\_\_\_\_\_   
 Dr. Luis Escala Rabadán

Aprobada por el Jurado Examinador:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

*A mis padres  
José L. González N. y  
Ernestina Zepeda D.*

*Así también a  
N. Carol G.Z. y  
J. Oscar G.Z.*

*Al recuerdo de  
momentos entrañables,  
alegrías y secretos...  
Eréndira N. F.*

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco al Colegio de la Frontera Norte y a la beca del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por darme la oportunidad de realizar esta investigación y con ello cumplir una meta más en mi vida profesional.

Este trabajo de investigación no hubiera sido posible sin la extraordinaria dirección de Luis Escala Rabadán, que a pesar de tener muchas obligaciones sus comentarios y conversaciones fueron más allá de lo necesario para lograr estos capítulos sustanciales. Asimismo agradezco a Rafael Alarcón y Xóchitl Bada por tomarse el tiempo para leer y comentar este trabajo. Sin duda, su colaboración y enseñanzas me permitieron reflexionar lo afortunado que soy de trabajar en un área donde se encuentran tan buenos investigadores.

Sin embargo, mi llegada al COLEF no hubiera sido posible sin la motivación y apoyo que en todo momento me brindaron Bruno Gandlgruber, Alejandro Vega, Jorge Culebro, Eduardo Ibarra Colado, Alejandro Mercado, Elodie Segal, Claudia Santizo y Lourdes Amaya, a quien agradezco por los comentarios que realizó a los primeros borradores de este trabajo. Todos ellos del Departamento de Estudios Institucionales de la Universidad Autónoma Metropolitana, Cuajimalpa.

Asimismo, agradezco a todas las personas que hicieron de mi estancia en Los Ángeles, California, una experiencia fructífera: al Dr. Gaspar Rivera-Salgado, del UCLA Labor Center, a quien agradezco sus consejos e ideas para enriquecer esta investigación; y a Lauren Duquette-Rury, estudiante postdoctoral de UCLA, por permitirme hacer uso de algunos materiales de trabajo y por mostrar interés en el trabajo que hoy presento. No puedo dejar de agradecer a Odilia Romero y familia por brindarme su hogar y confianza durante el trabajo de campo. Por ello, también mi reconocimiento a los miembros del Frente Indígena de Organizaciones Binacionales (FIOB) con quienes tuve la oportunidad de asistir a varios eventos. A Marcela, Sandra y Alejandra Zavala por el “rápido e improvisado” *tour* por Los Ángeles, gracias.

Estoy especialmente agradecido con las personas que forman parte de los clubes de oriundos de Michoacán en Los Ángeles: Club Paisano Cd. Hidalgo, en especial a Guillermo Carrasco; Club Los Reyes, Sr. Amado, Sr. Leonel, Sr. Paco Moreno; Club Pajuacarán, Sr. Salvador Vázquez y Ofelia Verduzco; Club Jiquilpan-USA, Sr. Enrique Flores, Martín y Martha Oregel, Jesús Cervantes, Luis Monares y al “Benny” Ávila; Club Atacheo; Club Parácuaro; Club Huetamo; Club Lombardía; Club Cherán; Club La Palma y al grupo de danza de Purépero Michoacán coordinado por Juanita y Felipe Talavera. A todo/as ustedes muchas gracias por su confianza, consejos, colaboración y paciencia.

Finalmente quiero agradecer a Adriana Acle y familia porque desde el primer día en que llegué a Tijuana han sido muy generosos conmigo. De igual forma a mis colegas que siempre me acompañaron en esta aventura por “la línea del frente”: Adriana, Eréndira y Pablito, José DÍ., Álvaro, Christian, Víctor y Daniela R., más que cualquier otra cosa su amistad aumentó mi inspiración.

## **RESUMEN**

### **ISOMORFISMO INSTITUCIONAL Y PROMOCIÓN DEL DESARROLLO LOCAL EN ASOCIACIONES DE MIGRANTES MICHOACANOS EN LOS ÁNGELES, CALIFORNIA**

El objetivo central de este trabajo de investigación es analizar y explicar la relación que existe entre los modelos organizativos adoptados por las asociaciones de migrantes mexicanos en Estados Unidos y la realización de obras y proyectos en materia de desarrollo local en las comunidades de origen en México. El estudio toma como referente empírico el caso de los migrantes michoacanos establecidos en la Zona Metropolitana de Los Ángeles, California, donde se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas y notas de carácter etnográfico para su realización. La elección del caso michoacano responde a la relevancia de la llamada “diáspora michoacana” en esta región de California, así como a la importancia en el número de asociaciones de estos migrantes que se han conformado. Los factores analizados destacan el proceso de isomorfismo institucional a través del cual las organizaciones buscan asemejarse con respecto a las demás. Se parte de la premisa de que estos grupos, al incorporar elementos organizativos legitimados, reducen la incertidumbre y las posibilidades de fracaso de las obras y proyectos que llevan a cabo para promocionar el desarrollo local, a través del Programa 3x1 para Migrantes implementado por el gobierno mexicano.

## **ABSTRACT**

### **INSTITUTIONAL ISOMORPHISM AND PROMOTION OF LOCAL DEVELOPMENT OF MICHOACAN HOMETOWN ASSOCIATIONS IN LOS ANGELES, CALIFORNIA**

The main objective of this study is to analyze and explain the relationship between the organizational models adopted by the Mexican immigrant hometown associations in the United States and the execution of works and projects in regards to the local development in their communities of origin in Mexico. This study takes as empirical reference the case of Michoacan immigrants established in the metropolitan area of Los Angeles, California, where semi-structured interviews and ethnographic notes were conducted for the completion of this research. The choice of the Michoacano case is in response to the relevance of the “Michoacano diaspora” in this region of California and the importance on the number of associations of these immigrants. The factors analyzed here emphasize the process of institutional isomorphism through which the organizations seek resemblance in respect to the others. The premise of this research is that these groups, as they incorporate legitimate organizational elements, reduce the uncertainty and potential failure of the works and projects that take place to promote local development in their communities of origin through the 3x1 Program for Migrants implemented by the Mexican government.

# ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN ..... **¡Error! Marcador no definido.**

**CAPÍTULO I. MIGRACIÓN MÉXICO-ESTADOS UNIDOS: LOS MODELOS ORGANIZATIVOS DE LOS ORIUNDOS E ISOMORFISMO INSTITUCIONAL ..... ¡Error! Marcador no definido.**

I.1 Migración México-Estados Unidos: un fenómeno centenario;**¡Error! Marcador no definido.**

I.2 Las redes sociales de migración: los lazos transnacionales;**¡Error! Marcador no definido.**

I.2.1 Clubes de migrantes oriundos: enfoques y perspectivas de estudio;**¡Error! Marcador no definido.**

I.2.2 Luz y sombra: el *boom* de los clubes de oriundos.... **¡Error! Marcador no definido.**

I.2.3 La consolidación de los clubes: estructura y formalidad;**¡Error! Marcador no definido.**

I.2.4 Las remesas colectivas: ¿desarrollo local?..... **¡Error! Marcador no definido.**

I.2.5 Mecanismos de cooperación: El Programa 3x1 para Migrantes;**¡Error! Marcador no definido.**

I.3 Los modelos organizativos en el Nuevo Institucionalismo e isomorfismo institucional;**¡Error! Marcador no definido.**

I.3.1 Isomorfismo institucional: buscando un ideal organizacional;**¡Error! Marcador no definido.**

I.3.2 Isomorfismo mimético: estructurando la identidad organizacional;**¡Error! Marcador no definido.**

I.3.3 Isomorfismo coercitivo: “ojos que no ven, estructura que sí siente”;**¡Error! Marcador no definido.**

I.3.4 Isomorfismo normativo: la profesionalización organizacional;**¡Error! Marcador no definido.**

I.3.5 ¿Y todo esto de dónde surge? ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Conclusiones ..... **¡Error! Marcador no definido.**

**CAPÍTULO II. LOS MICHOACANOS EN LOS *ESTEITS*: CLUBES DE MIGRANTES EN LOS ÁNGELES, CALIFORNIA..... ¡Error! Marcador no definido.**

II.1 Los “ires y venires” de una migración centenaria..... **¡Error! Marcador no definido.**

II. 1.1 El origen y destino de los migrantes michoacanos. **¡Error! Marcador no definido.**

II.2 Perspectivas de estudio sobre los clubes michoacanos en Estados Unidos;**¡Error! Marcador no definido.**

II.2.1 Filantropía migrante ..... **¡Error! Marcador no definido.**

II.2.2 Participación cívica de los clubes de oriundos ..... **¡Error! Marcador no definido.**

II.2.3 Las remesas colectivas y los vínculos con el desarrollo local;**¡Error! Marcador no definido.**

II.2.4 La experiencia de los clubes michoacanos en el Programa 3x1;**¡Error! Marcador no definido.**

II.3 Clubes de migrantes michoacanos: ¿Cuántos, dónde y de dónde?;**¡Error! Marcador no definido.**

II.3.1 Clubes de migrantes en Los Ángeles: “la lealtad fragmentada de los oriundos”;**¡Error! Marcador no definido.**

II.3.2 Conformación, motivación y acción de los clubes michoacanos;**¡Error! Marcador no definido.**

II.3.3 Arreglos institucionales: la hermandad del “aquí y allá”	¡Error! Marcador no definido.
Conclusiones .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	¡Error! Marcador no definido.
III.1 Diseño y justificación del trabajo de investigación .....	¡Error! Marcador no definido.
III.2 Conformación y diseño de la muestra de estudio: localizando a los oriundos	¡Error! Marcador no definido.
III.3 Trabajo de campo y recolección de datos .....	¡Error! Marcador no definido.
III.4 Codificación, análisis y resultados de la investigación.	¡Error! Marcador no definido.
Conclusiones .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>CAPÍTULO IV. LOS MODELOS ORGANIZATIVOS DE LOS CLUBES MICHOACANOS EN LOS ÁNGELES: ESTRUCTURA, PRÁCTICAS Y RUTINAS, ¿IMPORTAN?</b>	¡Error! Marcador no definido.
IV.1 La estructura organizativa: ¿el tamaño y otros aspectos importan?	¡Error! Marcador no definido.
IV.1.1 El tamaño de la organización: capacidad, membresía y cobertura	¡Error! Marcador no definido.
IV.1.2 La formalización: los comportamientos adaptativos en la estructura	¡Error! Marcador no definido.
IV.1.3 La centralización de la autoridad: toma de decisiones	¡Error! Marcador no definido.
IV.1.4 La complejidad organizativa: condiciones externas y procesos internos	¡Error! Marcador no definido.
IV.2 De la estructura a los modelos organizativos de los clubes michoacanos	¡Error! Marcador no definido.
IV.2.1 Estructura horizontal: acoplamiento y asignación de tareas	¡Error! Marcador no definido.
IV.2.2 Estructura vertical jerárquica: el control total de la organización	¡Error! Marcador no definido.
IV.2.3 Estructura diversificada: el puesto adecuado para el miembro indicado	¡Error! Marcador no definido.
IV.3 Los modelos organizativos: prácticas y rutinas .....	¡Error! Marcador no definido.
IV.3.1 Prácticas, rutinas y procedimientos organizacionales	¡Error! Marcador no definido.
IV.3.2 Apropiación de modelos organizativos: buscando un ideal	¡Error! Marcador no definido.
IV.3.3 Identidad organizacional y la importancia de los valores	¡Error! Marcador no definido.
Conclusiones .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>CAPÍTULO V. EL ARTE DE COMPRENDER A LAS ORGANIZACIONES: PROCESOS DE ISOMORFISMO INSTITUCIONAL EN LOS CLUBES DE MIGRANTES MICHOACANOS</b>	¡Error! Marcador no definido.
V.1 Los clubes de migrantes michoacanos en los senderos del isomorfismo institucional	¡Error! Marcador no definido.
V.1.1 La ruta de la actividad organizativa: incorporando elementos socialmente legitimados y racionalizados .....	¡Error! Marcador no definido.
V.2 Cambio institucional: la metamorfosis de los clubes de oriundos	¡Error! Marcador no definido.
V.2.1 Isomorfismo mimético: legitimidad y reconocimiento	¡Error! Marcador no definido.
V.2.2 Isomorfismo coercitivo: la superioridad organizativa	¡Error! Marcador no definido.

V.2.3 Isomorfismo normativo: el ideal de los clubes michoacanos	¡Error! Marcador no definido.
V.3 El Programa 3x1: Los nexos entre modelos organizativos y desarrollo local en Michoacán	¡Error! Marcador no definido.
V.3.1 El Programa 3x1 en Michoacán: las implicaciones del isomorfismo institucional	¡Error! Marcador no definido.
V.3.2 De organizaciones filantrópicas a pequeños empresarios: ¿Los nuevos <i>managers</i> de las remesas?	¡Error! Marcador no definido.
V.4 El arte de comprender a los clubes de migrantes: la mirada organizacional	¡Error! Marcador no definido.
Conclusiones	¡Error! Marcador no definido.
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	¡Error! Marcador no definido.
BIBLIOGRAFÍA	¡Error! Marcador no definido.

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1. Clubes de migrantes mexicanos en los Estados Unidos por lugar de origen periodos 1998-2003 y 2009-2011.....	54
Cuadro 2.2. Clubes de migrantes mexicanos en Estados Unidos: principales lugares de destino (2011).....	55
Cuadro 2.3. Clubes de migrantes michoacanos en California 2009 y 2011.....	56
Cuadro 2.4. Clubes de migrantes michoacanos en Los Ángeles 2011.....	57
Cuadro 3.1. Clubes de migrantes michoacanos en Los Ángeles (2010-2011).....	68
Cuadro 3.2. Clubes de migrantes michoacanos en Los Ángeles 2012.....	69
Cuadro 3.3. Muestra de estudio: clubes michoacanos y entrevistas realizadas en Los Ángeles, California (2012).....	72
Cuadro 4.1. Formalización de los clubes michoacanos en Los Ángeles, California.....	85

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1. Proceso de toma de decisiones en la organización.....	88
Figura 4.2. Organizaciones centralizadas: autoridad en el presidente.....	91
Figura 4.3. Organizaciones descentralizadas: autoridad en todos los miembros.....	94
Figura 4.4. Estructura organizativa horizontal simple.....	101
Figura 4.5. Estructura organizativa vertical jerárquica.....	105
Figura 4.6. Estructura organizativa diversificada.....	107
Figura 4.7. Apropiación de modelos organizativos en el campo organizacional.....	118

## INTRODUCCIÓN

*“El punto central del análisis institucional consiste en estudiar a la organización desde un enfoque integral, es decir, propone conceptualizar a la organización como un organismo donde los procesos específicos pueden ser analizados en detalle de forma aislada pero donde sólo adquieren su verdadero significado cuando son vistos en el contexto de la organización en su conjunto. Desde esta perspectiva, lo institucional es un proceso, esto es, algo que ocurre en la organización todo el tiempo y que permea a toda la estructura organizativa”*

—Arturo del Castillo, 1996

La migración constante de mexicanos hacia Estados Unidos es un fenómeno que tiene una historia de por lo menos cien años y se ha expandido a prácticamente todas las regiones del país. Entre otras cosas, este fenómeno es causa de la disparidad en el desarrollo económico de ambos países: por un lado, la demanda de mano de obra barata por parte de Estados Unidos, y por el otro, la falta de empleo bien remunerado en México. Sin embargo, aunque los flujos migratorios han cambiado en su composición –de individual a familiar– lo cierto es que esta situación se torna más compleja para el estudio de las formas prevalcientes de la vida organizativa migrante en el país vecino, puesto que son el vehículo de la transferencia de prácticas y de formas de organizarse que se están gestando en un contexto cada vez más dinámico. Estos modelos van entretejiendo comunidades más extensas que producen y reproducen acciones y prácticas que en muchos casos benefician a los migrantes en ambos lados de la frontera.

En este sentido, las formas organizativas (o modelos organizativos) que van adoptando y adaptando los migrantes mexicanos en Estados Unidos han resultado de interés para los estudiosos del fenómeno migratorio, pero también para aquellos que se interesan en los estudios organizacionales e institucionales. Este interés puede atribuirse a que dicha relación entre migración y modelos organizativos está vinculada con el proceso de construcción, transferencia y apropiación de valores, creencias y mitos que se transmiten no sólo en el nivel organizativo formal, sino también durante el proceso migratorio mismo. En el presente trabajo de investigación se parte de la premisa de que la organización como constructo social es la encargada de transmitir dichos valores y conocimientos a los miembros a través de las prácticas, rutinas y procedimientos que se van interiorizando en la organización, producto del contexto donde ésta es creada.

El trabajo se enfoca en los modelos organizativos que existen entre los denominados clubes de migrantes oriundos mexicanos en Estados Unidos, que es una de las diversas formas organizativas que han ganado mayor presencia en los últimos años. Asimismo, se concentra en lo que se considera su tarea central, la recaudación de remesas colectivas para el financiamiento de obras y proyectos que promocionan el desarrollo local de las comunidades de origen en México. Para ello, y con el fin de realizar una aportación modesta pero importante, este trabajo se enfoca en el caso de los migrantes michoacanos en Estados Unidos, específicamente aquellos que se establecen en el área de Los Ángeles, California, ya que esta región es una de las que tradicionalmente atraen a migrantes michoacanos y precisamente es una de las que concentran el mayor número de estos clubes.

Las organizaciones de migrantes mexicanos en los Estados Unidos, al igual que las establecidas por inmigrantes de otras nacionalidades, representan una forma común de sociabilidad entre éstos. A través de estas organizaciones, que se basan en los pueblos de origen y que han ganado mayor visibilidad que otras formas de organización en las últimas décadas, se logran establecer vínculos transnacionales entre los migrantes y sus pueblos natales (Moya, 2005; Escala Rabadán, Rivera-Salgado, Rodríguez, 2011).

Aunque son varias las tipologías que categorizan a las organizaciones de migrantes, las más importantes se enfocan principalmente en las funciones y tareas que éstas emprenden, en el número de miembros que las integran, así como el tipo de conexiones que establecen con aquellos que aún no han migrado. También se ha señalado que estas organizaciones poseen una serie de dispositivos simbólicos que permiten determinar y orientar hacia una definición más precisa las actividades y objetivos que motivan a éstas a la construcción de contextos transnacionales (Moya, 2005; Levitt y Glick Schiller, 2004; Bashi, 2007).

Un aspecto que propulsó la formación de este tipo de organizaciones entre los migrantes mexicanos en sus lugares de destino fue el sentido de familiaridad que se caracterizaba por el apego a los lazos de nacionalidad y amistad entre los migrantes. Otra motivación ha sido la ventaja material que representa el organizarse en clubes, ya sea para solucionar problemas en la comunidad de origen o en la comunidad de destino. Esto propicia la idea entre los paisanos de que, en algún momento, los miembros de la comunidad natal harán lo mismo, “migrar y organizarse [apropiándose de los modelos

organizativos prevalecientes]” (Moya, 2005). Así, las organizaciones de migrantes provenientes de una misma comunidad natal, si bien son producto de los lazos de familiaridad, también se han constituido para brindar protección y ayuda a los nuevos migrantes que se aventuran en la búsqueda de más y mejores empleos que les permitan transferir dinero y otros recursos a sus comunidades de origen, y con esto reforzar los lazos de familiaridad, amistad e identidad en ambos lados de la frontera (Alarcón, 2004:160).

En este sentido, los estímulos que motivan a los migrantes a organizarse en Estados Unidos no derivan del historial cultural de éstos o de sus hábitos cívicos, sino que esta situación tiene un origen más universal: el proceso migratorio mismo (Moya, 2005:839). Sin embargo, en la medida en que estas organizaciones dependen de las articulaciones entre identidad e intereses colectivos, no resulta sorprendente que la migración sea por sí misma un estímulo para su formación. De tal suerte que, cuanto más diferentes son los migrantes que se establecen en una localidad receptora en Estados Unidos, más difícil les será organizarse, precisamente porque no comparten rasgos identitarios o incluso porque no se sienten identificados con las prácticas de las sociedades receptoras, lo que incluso puede ser un limitante para promocionar su formación.

Las asociaciones del tipo de los clubes de oriundos, a lo largo de los años, construyeron un apego cada vez más fuerte y sólido al lugar de nacimiento, que no consiste únicamente en preservar y mantener las conexiones con sus regiones de origen, sino también en diversos proyectos cívicos y de beneficencia, tal como lo ilustran varios de los estudios realizados. Por ejemplo, para el caso de México, estas organizaciones se caracterizan por estar enfocadas en impulsar el desarrollo social en favor de las poblaciones más vulnerables de sus comunidades. Por lo tanto, entre sus actividades más recurrentes está la organización de diferentes eventos sociales que permiten a los miembros realizar donaciones monetarias a sectores que son considerados importantes, tales como educación, salud y vivienda principalmente (Moya, 2005; Orozco y Welle, 2005; Moctezuma, 2011; Valenzuela, 2004; Bada, 2004a).

Si bien los estudios realizados hasta ahora han hecho una contribución importante en el conocimiento sobre el tipo de organizaciones que se forman y sus principales actividades en Estados Unidos y México, así como la correlación entre migración, clubes de migrantes, remesas colectivas y desarrollo local, estos estudios han abierto las puertas a

otros temas específicos que no han sido examinados con detenimiento. Uno de ellos consiste en prestar atención al funcionamiento organizativo 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 en el cual están inmersas. Asimismo, se debe considerar que estas organizaciones interactúan con otros clubes de migrantes que posiblemente tienen un modelo organizativo diferente, es decir, prácticas y rutinas que determinan los medios para lograr los fines de la organización, y que en algún momento, pueden ser atractivas para otras organizaciones aparentemente similares.

En este sentido, la pregunta que guía este trabajo de investigación y que tiene que ver con la vida organizativa migrante y la promoción de desarrollo local en las comunidades de origen es: ¿Existe una correlación entre los modelos organizativos adoptados por los clubes de migrantes y la realización de obras y proyectos eficientes financiados con las remesas colectivas en las comunidades de origen, a partir de la apropiación de prácticas y rutinas organizativas exitosas de organizaciones aparentemente similares?

Como se indicó líneas atrás, el referente empírico preciso para el desarrollo de este trabajo es el caso de los migrantes michoacanos establecidos en el área de Los Ángeles, California en Estados Unidos. La elección del caso michoacano responde a la relevancia de la llamada “diáspora michoacana” en esta ciudad del país vecino, así como a la importancia en el número de clubes que se han conformado, y la participación de éstos en las distintas obras y proyectos en Michoacán, ya sea por medio de las políticas y programas del gobierno mexicano como el “Programa 3x1 para Migrantes”, o bien de manera independiente.

El propósito que ha motivado la realización de este trabajo de investigación es que estas organizaciones, durante varias décadas han centrado su atención en el financiamiento de obras y proyectos de beneficencia en sus comunidades de origen, incluso se ha documentado el financiamiento de obras como el embellecimiento de plazas y parques, la construcción o remodelación de iglesias, o bien la celebración de las fiestas patronales (Bada, 2004a; Orozco y Welle, 2005). Si bien estas actividades son de gran importancia para los clubes de migrantes y sus comunidades de origen, en la medida en que fortalecen los lazos de paisanaje e identidad en ambos lados de la frontera, podemos especular que la

adopción de ciertos modelos organizativos (es decir, la adopción de objetivos, prácticas y dinámicas dentro de un club) conduce a una mayor eficiencia en el logro de sus metas, y con ello en el impacto en materia de desarrollo y bienestar en sus comunidades de origen en Michoacán.

El objetivo general de este trabajo de investigación es explicar la relación que existe entre los modelos organizativos adoptados por los clubes de migrantes michoacanos en Estados Unidos y la realización de obras y proyectos, y con ello su grado de impacto en materia de desarrollo local en las comunidades de origen. Asimismo, nos hemos propuesto alcanzar los siguientes objetivos específicos: a) documentar y explicar la existencia de posibles diferencias en materia de modelos organizativos entre los clubes que conforman nuestra muestra de estudio; b) explicar el conjunto de prácticas, rutinas y procedimientos organizacionales que orientan y dan sentido a la existencia del club a partir del modelo organizativo imperante; y, c) explicar las repercusiones que se presentan en el comportamiento de los miembros al interior del club asociadas a dichos modelos y que pueden o no afectar la identidad organizacional y por lo tanto la eficiencia de sus acciones colectivas.

Como se mencionó anteriormente, los estudios sobre los clubes de migrantes oriundos han centrado su mirada en el tipo de migrantes que conforman estos grupos, así como en la gran cantidad de obras de beneficencia que financian en sus comunidades de origen con el objetivo de promover el bienestar en sus localidades, junto con el mantener la identidad y el apego de los migrantes a sus ciudades natales a través de lazos transnacionales sólidos. En este sentido, el trabajo toma como punto de partida el reconocer estas contribuciones que otros han hecho sobre este tema para a partir de ahí tratar de entender y explicar una parte del fenómeno migratorio –la dinámica de la vida organizativa migrante–, que aparece como la pieza angular de este trabajo. Por ello, el interés se centrará solamente en los modelos organizativos de los migrantes michoacanos en Estados Unidos, por lo que se evaluará en su momento de qué manera los resultados se vinculan con un campo tan vasto como el de la migración mexicana en Estados Unidos en general.

Por lo tanto, el interés de estudiar el funcionamiento de los clubes de migrantes y sus modelos organizativos aspira a conocer cómo influyen en su desempeño ciertas prácticas y acciones que surgen al interior de las organizaciones, así como las influencias

externas sobre dichos modelos, que incluyen los nexos con sus comunidades de origen al igual que con otros agentes sociales en México y en Estados Unidos. En este trabajo se considera plausible que la transferencia de modelos en el ámbito organizacional es una práctica común entre estas asociaciones que inspira cambios organizativos, y que por ello resulta relevante hacer una investigación sobre la naturaleza, alcance y limitaciones de dichos modelos. Sin embargo, para el caso de los clubes de migrantes michoacanos en Los Ángeles, California, la diversidad organizacional puede asumir diversas modalidades, tanto en el espacio internacional, a nivel local y entre las mismas organizaciones, por lo tanto no podría establecerse una misma pauta de comportamiento para todas ellas.

Una parte central en este trabajo de investigación fue considerar los aportes de la teoría organizacional desde la perspectiva del nuevo institucionalismo sociológico, la cual nos dota de los elementos teóricos y metodológicos para avanzar en el análisis de la adopción de modelos organizativos por parte de los clubes de migrantes, lo que difícilmente podríamos apreciar y estudiar si retomáramos solamente las teorías tradicionales en los estudios sobre migración. Desde la perspectiva organizacional, se considera que toda organización, además de generar eficacias, formula identidades y posee dos aspectos fundamentales que están íntimamente conectados: el de “la colaboración”, a partir del desarrollo de dispositivos concretos y simbólicos donde el individuo –en la organización– reformula su entorno social para hacerlo más familiar mediante el traslado de características de otros espacios previamente interiorizados; y “el poder”, para establecer formas de control que se apeguen a las necesidades y a la estructura de la organización (Montaño, 2010:70).

En otras palabras, la organización puede ser considerada 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 que con el acervo de dispositivos tecnológicos, simbólicos e imaginarios, permite que los individuos construyan, a partir de sus experiencias, configuraciones colectivas para depositar sus aspiraciones y trabajar en sus desencantos (Montaño, 2010:70). Estos son los elementos que la teoría organizacional aportó a este trabajo de investigación que se aventura en el análisis de los clubes de migrantes, y con ello tratar de ir más allá de las

conclusiones que otras investigaciones han hecho sobre la vida organizativa migrante y las formas y modelos que prevalecen en este tipo de organizaciones.

El trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera. El primer capítulo corresponde al marco teórico que da sustento a esta investigación a partir de las aportaciones de dos grandes corrientes teóricas. Por un lado, la teoría de las redes sociales de migración, que permite explicar en qué consisten y cómo surgen los denominados clubes de migrantes oriundos. Por otro lado, la teoría organizacional que desde una perspectiva neoinstitucional brinda los elementos teóricos para explicar en qué consisten los modelos organizativos y el proceso de isomorfismo institucional. El segundo capítulo corresponde al contexto en el cual se ha desarrollado la investigación, aquí se explican de manera concisa las principales características de la migración michoacana hacia el país del norte, lugares de origen y de llegada, así como las etapas que han marcado esta migración centenaria. Asimismo, se hace hincapié en las principales perspectivas de estudio que han surgido para estudiar a los clubes de migrantes mexicanos en los Estados Unidos, específicamente en el contexto de la Zona Metropolitana de Los Ángeles, California.

En el tercer capítulo se explica la metodología que se utilizó para diseñar y conformar este trabajo de investigación de corte cualitativo, así como las principales técnicas utilizadas para recolectar y analizar la información obtenida durante el periodo de trabajo de campo. El cuarto capítulo versa sobre los modelos organizativos identificados en los clubes michoacanos a partir del tipo de estructura que presentan, definida en términos de tamaño, formalización, centralidad de la toma de decisiones y complejidad organizativa. Con base en estas dimensiones fue posible categorizar a los clubes michoacanos en tres distintos tipos de estructuras organizativas: a) una estructura simple; b) una estructura vertical jerarquizada; y c) una estructura diversificada espacial. Dichas estructuras son la fuente de una serie de prácticas, rutinas y procedimientos que en su conjunto dan origen a los modelos organizativos de los clubes michoacanos.

El quinto capítulo es la aportación más importante de este trabajo a los estudios sobre formas organizativas de los migrantes mexicanos. En éste se explica el proceso a través del cual los clubes michoacanos se apropian de prácticas, rutinas y procedimientos organizacionales que adaptan de otras organizaciones aparentemente similares y exitosas, a sus estructuras organizativas para legitimarse y sobrevivir. El concepto utilizado para

explicar este proceso de homogenización en el campo organizacional es el isomorfismo institucional que puede darse por medio de tres mecanismos: a) isomorfismo mimético; b) isomorfismo coercitivo; e, c) isomorfismo normativo. Asimismo, se presentan los efectos que tienen el proceso de isomorfismo institucional en la promoción de desarrollo local a través del financiamiento de obras y proyectos por medio del Programa 3x1 para Migrantes, y el grado de impacto en las comunidades de origen. El capítulo invita a reflexionar sobre la posible transición en la que se encuentran los clubes michoacanos de organizaciones filantrópicas a un tipo de organización más bien concentrada en ser los nuevos *managers* de las remesas colectivas.

Finalmente, el trabajo de investigación concluye que sí existe una correlación entre los distintos modelos organizativos que adoptan los clubes de migrantes michoacanos en Los Ángeles, California y la realización de obras y proyectos en materia de desarrollo local en sus comunidades de origen en Michoacán, al volverse isomorfas a organizaciones aparentemente similares y exitosas. Asimismo, se considera que la transferencia y adopción de modelos organizativos es un fenómeno que ocurre con frecuencia en la vida organizativa migrante en la búsqueda de eficiencia y efectividad en sus objetivos y metas. De igual forma, el desempeño de estos modelos organizativos, que han apropiado y adaptado, se debe a la eficiencia, efectividad y legitimidad interna y externa que logran los clubes al propiciar la cooperación de sus miembros en las actividades realizadas. Por lo tanto, la interacción con otras organizaciones similares en un entorno dinámico, lleva a los clubes a redefinir sus decisiones, incluso a depender de la imitación de modelos debido a las necesidades de sobrevivencia y prestigio.

*En las organizaciones, como en la sociedad, a menudo las diferentes maneras de describir la realidad compiten entre sí.*

Björn Rombach.

## **CAPÍTULO I. MIGRACIÓN MÉXICO-ESTADOS UNIDOS: LOS MODELOS ORGANIZATIVOS DE LOS ORIUNDOS E ISOMORFISMO INSTITUCIONAL**

*“A menos que podamos cambiar nuestro modo de pensar y de hablar de las organizaciones, tropezaremos y caeremos...”*  
—Charles Handy, 2005

*“Todos tenemos los pies aquí, y el corazón allá...”*  
—Secretario, Club Jiquilpan USA

### Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo principal presentar las aportaciones de la teoría de la migración a los estudios sobre la vida organizativa de los migrantes mexicanos establecidos en los Estados Unidos. Se parte de la premisa de que las organizaciones son un mecanismo a través del cual es posible el logro de metas y objetivos que están más allá de los límites inmediatos del individuo. Para esto, se retomaron dos perspectivas teóricas: por un lado, los postulados de la teoría de las redes sociales de migración, y por el otro, las aportaciones de la teoría organizacional.

El capítulo está conformado de la siguiente manera. En el primer apartado se presenta un breve recuento de los orígenes de la migración México-Estados Unidos a través de las distintas etapas que estudios anteriores han identificado al respecto. En el segundo apartado, se explican las aportaciones de la teoría de las redes sociales de migración de donde derivan los denominados clubes de migrantes oriundos. En el tercer apartado, se hace hincapié en los modelos organizativos y el isomorfismo institucional, conceptos a través de los cuales es posible comprender el comportamiento y funcionamiento organizativo de los clubes de migrantes a partir de los postulados de la teoría organizacional. Con las aportaciones de ambas corrientes teóricas se podrán tener las pautas para explicar el mayor o menor impacto que tienen los modelos organizativos de los clubes de migrantes en la promoción de desarrollo local en las comunidades de origen. Finalmente se presentan las conclusiones del capítulo.

## **I.1 Migración México-Estados Unidos: un fenómeno centenario**

La migración internacional se ha convertido en un fenómeno de gran influencia en la realidad económica, política, social y cultural de los países de recepción debido al impacto que genera en las estructuras institucionales. Este fenómeno no sólo se ha convertido en un objeto de transformación, sino también de creación institucional al configurar una serie de ideas, valores e intereses de los migrantes (López Sala, 2002). Es preciso considerar que la migración, entendida como el desplazamiento espacial de personas, no es un fenómeno nuevo en la historia, e incluso la migración internacional en las últimas décadas no es un movimiento de población o de fuerza de trabajo exclusivamente (San Martín, 2009; Alba, 1999), sino que se trata de un fenómeno genuinamente transnacional, no sólo relacionado al cruce de las fronteras nacionales, sino también como una consecuencia de la gran variedad de afiliaciones sociales, políticas y culturales que ésta crea. Es decir, la migración internacional transnacionaliza no sólo a las sociedades de origen y de destino, sino a las políticas, los derechos y la pertenencia que están más allá de las fronteras territoriales (López Sala, 2002; Zolberg, 1999).

El fenómeno migratorio entre México y Estados Unidos, data de finales del siglo XIX y ha tenido como motor de propulsión los cambios políticos y económicos que han permanecido en ambos países durante un largo periodo de tiempo, cuando las compañías ferroviarias y los agricultores de la parte suroeste del país vecino iniciaron el reclutamiento de trabajadores mexicanos para ir a trabajar al norte (Fernández *et al.*, 2007; Durand y Massey, 2003). La mayoría de trabajos al respecto coinciden en que la migración entre México y Estados Unidos es probablemente el flujo migratorio contemporáneo con mayor antigüedad y más importante en el mundo, y por lo tanto confieren a esta migración una importancia singular (Alarcón, 2011; Ariza y Portes, 2007; Tuirán, 2007; Castells y Miller, 2004; Durand y Massey, 2003; Durand, 2000).

En este sentido, la migración de mexicanos hacia los Estados Unidos ha ido experimentando cambios sustantivos desde sus inicios. Diversos estudios identifican una serie de etapas que son cruciales para comprender el fenómeno migratorio entre ambos países desarrollado a lo largo de cien años y que a continuación presentamos.

El inicio de la migración de mexicanos hacia el país del norte, como una primera etapa, se dio con el surgimiento de México como un país proveedor de mano de obra barata para los Estados Unidos, producto de la convergencia de dos procesos históricos importantes: por un

lado, la aprobación de la ley de exclusión china en 1882; y por el otro, la inauguración del ferrocarril central de México que conectaba al centro del país con los estados fronterizos, específicamente con Paso del Norte, que entonces era el punto de entrada más importante de trabajadores mexicanos a los Estados Unidos (Alarcón, 2011:189-91).

En esta etapa la migración mexicana hacia el país del norte también se incrementó durante la segunda década de 1900, como resultado de la violencia provocada por la Revolución Mexicana y el incremento de la demanda de mano de obra para la construcción del ferrocarril. Lo mismo ocurrió para el trabajo en los campos agrícolas, en las minas y en las fundiciones, debido a la participación de los Estados Unidos en la Primera Guerra Mundial (Alarcón, 2011; Durand y Massey, 2003; Ochoa, 2003).<sup>1</sup> En este sentido, los inicios de la migración mexicana no sólo se dieron por cuestiones económicas o sociales, sino también por las políticas migratorias del país vecino para reclutar mano de obra, lo que propició el inicio de una cultura de la migración en varias regiones mexicanas (Alarcón, 2011; Fernández *et al.*, 2007).

Una segunda etapa, entre 1921-1942, se caracterizaría por los retornos masivos y las deportaciones de mexicanos. En la década de 1920 un sentimiento anti-inmigrante cada vez más popular llevo a la introducción de severas restricciones en las políticas de migración por parte de los Estados Unidos, como “el sistema de cuotas de origen nacional” (Alarcón, 2011). Al concluir la Primera Guerra Mundial, los mexicanos que trabajaban en el medio oeste de Estados Unidos se beneficiaron del sistema de cuotas de origen nacional por la exclusión y restricción hacia los migrantes europeos. Esta situación reactivaría la migración mexicana y con ello la recuperación de la economía de los Estados Unidos, principalmente al contratar trabajadores mexicanos que continuarían con la construcción y mantenimiento de las vías del ferrocarril y con el trabajo agrícola (Alarcón, 2011; Fernández *et al.*, 2007).

Sin embargo, con la creación de la Patrulla Fronteriza en 1924 –que tenía como objetivo controlar los cruces ilegales de emigrantes asiáticos y europeos–, se propició un retorno y deportaciones masivas: la primera en 1921; la segunda entre 1929 y 1932; y la tercera ocurrida con la crisis de 1939 y atenuada por los proyectos de colonización y recuperación agrícola implementados por el entonces presidente de México Lázaro Cárdenas.

---

<sup>1</sup> Zolberg (2006), estima que cerca de medio millón de mexicanos ingresaron como trabajadores temporales a los Estados Unidos entre 1900-1910.

Aún así, un gran número de trabajadores de origen mexicano y sus familias, algunos de ellos residentes legales, fueron deportados voluntaria o involuntariamente a México (Alarcón, 2011; Durand y Massey, 2003).

La tercera etapa ocurre entre 1942 y 1964, con la implementación del Programa Bracero, que incrementó la necesidad de mano de obra mexicana para ocuparse en los campos agrícolas, debido a que Estados Unidos, de nueva cuenta, se encontraba participando en la Segunda Guerra Mundial (Fernández *et al.*, 2007; Durand y Massey, 2003). El Programa Bracero ilustra la forma en que se aplicó el sistema de cuotas de origen nacional en favor de los mexicanos (Alarcón, 2011), pues durante estos años México proporcionó cerca de 4.5 millones de trabajadores con contratos temporales, es decir, se trataba de migrantes de ida y vuelta, que debían provenir de comunidades rurales en México y dirigirse exclusivamente al trabajo agrícola en Estados Unidos (Fernández *et al.*, 2007; Durand y Massey 2003).

La cuarta etapa, entre 1965 y 1986, es conocida como la etapa de la migración indocumentada masculina y circular (Alarcón, 2011). Durante este periodo no hubo cambios significativos en el patrón migratorio impulsado por las redes sociales y la demanda laboral en Estados Unidos al término del Programa Bracero, ya que un número muy alto de ex braceros continuó trabajando en el norte de manera ilegal. Asimismo, el gobierno mexicano intentó negociar con el gobierno de Estados Unidos para que continuara el Programa Bracero; sin embargo, ante la falta de interés por parte del gobierno del norte, se fue desarrollado un patrón migratorio informal caracterizado por la circularidad y la intensificación del flujo de migrantes, que había sustituido dicho programa (Fernández *et al.*, 2007; Alba, 1999). La gran mayoría de estos trabajadores provenían de comunidades rurales ubicadas en siete u ocho estados del centro occidente de México –Jalisco, Guanajuato, Zacatecas, San Luis Potosí, Durango, Michoacán, Aguascalientes, Colima–, que durante años habían sido los principales proveedores de migrantes hacia Estados Unidos (Alarcón, 2011; Durand y Massey, 2003).

Durante este periodo, México adoptó “la política de la no política”, en la cual el gobierno mexicano renunció a la posibilidad de involucrarse activamente en el manejo del fenómeno migratorio, concentrándose básicamente en proporcionar protección consular a los mexicanos en Estados Unidos, no como una alternativa política, sino como una obligación soberana (García y Griego, 1988:145-152). Es importante resaltar que la migración en este periodo se sostuvo a partir del entramado social de las redes sociales que se habían

consolidado a los largo de la década, y que se caracterizaban porque los migrantes se dirigían hacia donde tenían parientes, amigos y paisanos que dieron pie a la formación de comunidades transnacionales, que vinculaban a las comunidades de origen con las de destino (Durand, 2007; López Sala, 2005).

Una quinta etapa, de acuerdo con Alarcón (2011), se ubica entre 1986 y 1993 con la puesta en marcha de la Ley de Reforma y Control de la Inmigración (IRCA, por sus siglas en inglés), como resultado del compromiso entre los grupos defensores de los migrantes y aquellos que protegían los intereses de los empleadores agrícolas. La ley contemplaba tres elementos principales en su estipulación: a) sanciones contra los empleadores que contratarán a trabajadores indocumentados con pleno conocimiento de ello; b) una amnistía para aquellos inmigrantes trabajadores indocumentados que pudieran comprobar su residencia continua en los Estados Unidos antes de 1982; y c) un aumento de la vigilancia fronteriza (Woodrow y Passel, 1990, tomado de Alarcón, 2011:202).

Finalmente, la sexta etapa, entre 1994 y 2005, se caracterizó por el incremento de la vigilancia fronteriza y la diversificación de la migración, principalmente por el rápido crecimiento de la migración indocumentada. Ante dicho contexto, el gobierno de los Estados Unidos decidió aumentar la vigilancia en la frontera con el fin de frenar el flujo de inmigrantes indocumentados provenientes de México mediante la aplicación de dos medidas importantes: el aumento en el presupuesto para el Departamento de seguridad Nacional; y la concentración de recursos para la instalación de muros y equipos de vigilancia electrónica en las rutas tradicionales utilizadas por los migrantes indocumentados (Alarcón, 2011; Cornelius, 2001a). Dicha vigilancia fronteriza requirió de más agentes de la Patrulla Fronteriza, de iluminación de alta intensidad en la frontera, así como la construcción de una barda de diez pies de alto, sensores para detectar movimientos en el suelo cercano a la frontera, artefactos infrarrojos y de visión nocturna, así como de un sistema computarizado de escaneo biométrico llamado IDENT (Cornelius, 2001b).<sup>2</sup>

Sin embargo, con la Ley de Reforma a la Inmigración Ilegal y la Responsabilidad del Migrante (IIRIRA, por sus siglas en inglés), se restringió drásticamente el acceso a los

---

<sup>2</sup> Mediante el sistema IDENT se pretendía fotografiar a cada inmigrante ilegal que era aprehendido y su foto, huellas digitales y otros datos personales se incorporaban a una base de datos, para detectar a aquellos que intentaran cruzar de nuevo la frontera, especialmente aquellos con antecedentes criminales (Cornelius, 2001a). Véase también Zolberg, (2006) y Alarcón (2006).

migrantes legales e ilegales en varios programas de bienestar social, lo que propició un aumento sin precedentes en el número de naturalizaciones de inmigrantes mexicanos que buscaban proteger su acceso a estos servicios. En este sentido, el aumento de la seguridad fronteriza dio un nuevo giro después de los atentados del 11 de septiembre de 2001. Con ello la migración a los Estados Unidos se convirtió en un asunto de seguridad nacional responsable del actual régimen de deportaciones que se vive (Alarcón, 2011).

Ante este panorama sobre el origen del fenómeno migratorio entre México y Estados Unidos, se ha podido identificar que uno de los factores que ha mantenido estos flujos es la fuerza que tienen las redes sociales de migración, mismas que se han ido tejiendo y fortaleciendo en cada uno de los periodos antes mencionados. Asimismo, un fenómeno con estas características sólo puede responder a la interacción de diferentes factores que tienen sus raíces en ambos lados de la frontera, y que han hecho posible la conformación de redes transnacionales complejas y flexibles que posibilitan el surgimiento de diversas formas de organización entre los migrantes mexicanos establecidos en Estados Unidos, y que son parte del tema central de esta investigación.

A continuación se explica en qué consisten las redes sociales de migración y cuáles son las principales características que poseen. Asimismo, se hace hincapié en explicar cómo dentro de estas redes se gestan mecanismos de cooperación y ayuda que involucran a las comunidades de destino y de origen, a partir de los lazos transnacionales que se han ido construyendo y fortaleciendo durante décadas en este circuito migratorio, y que hacen posible el surgimiento de formas de asociación entre los migrantes provenientes de una misma región de origen en México.

## **I.2 Las redes sociales de migración: los lazos transnacionales**

En los estudios sobre migración internacional es común encontrar diferentes enfoques teóricos que tratan de explicar los procesos de movilidad de las personas, así como el cúmulo de actividades que los migrantes realizan para mantener los vínculos entre los lugares de origen y de destino. Este es el caso del enfoque teórico de las redes sociales de migración, que nos plantea que una vez que ha iniciado la migración de un país a otro, ésta se extiende a través de las redes sociales, las cuales son el conjunto de lazos interpersonales transfronterizos que conectan a los migrantes y los no migrantes a través de los vínculos de parentesco, amistad y

adscripción compartida al lugar de origen. Una vez que la red ha funcionado es más probable que ocurra una migración adicional (Levitt, 2001; Massey et al., 1990).

Estos contactos continuos, generados por la consolidación de la red y por la llegada cotidiana de migrantes a la comunidad de destino, así como por los vínculos que se mantienen con la comunidad no migrante, han dado pie a la creación de un “campo transnacional” que no es otra cosa que el conjunto de múltiples redes entrelazadas de relaciones sociales a través de las cuales se intercambian, se organizan y se transforman las ideas, las prácticas y los recursos (Levitt y Glick Schiller, 2004:66). Dichos campos abarcan todos los aspectos de la vida social de los migrantes y entre más diverso llegue a ser el campo, serán más los caminos por los cuales los migrantes permanecerán activos en su lugar de origen. Asimismo, entre más institucionalizadas lleguen a ser estas relaciones, es más probable que la adscripción transnacional persista y fortalezca las relaciones en ambos lados de la frontera (Glick Schiller y Fouron, 2003; Levitt, 2001).

Es común que muchos migrantes estén insertos en actividades transnacionales, pero no que todos estén integrados en campos sociales transnacionales (Levitt y Glick Schiller, 2004).<sup>3</sup> Las redes sociales, entonces, surgen en un mundo cada vez más consciente de la importancia de los lazos transnacionales, y al estar basadas en las conexiones de ciertas obligaciones y expectativas de reciprocidad y confianza, se invocan como una explicación ejemplar de cómo los migrantes manejan sus relaciones en ambos lados de la frontera (Bashi, 2007). Por lo tanto, para comprender los procesos de migración contemporánea basados en las redes, es necesario evaluar empíricamente la fuerza, la influencia y el impacto de los vínculos de parentesco, amistad y adscripción al lugar de origen que siguen estando fuertemente influenciados por las redes sociales que se extienden más allá de las fronteras nacionales (Bashi, 2007; Levitt y Glick Schiller, 2004).

En este sentido, se puede hablar de tres bases para la formación de las redes sociales en la migración: 1) el parentesco; 2) la amistad; y, 3) la adscripción al origen. Las redes sociales basadas en el parentesco surgen principalmente entre miembros de la familia con los cuales se establecen grupos de ayuda y cooperación, es el tipo de relación más fuerte en los circuitos migratorios. Aquellas basadas en la amistad se establecen regularmente desde la niñez y

---

<sup>3</sup> Para una discusión más a profundidad sobre los *campos sociales transnacionales*, véase por ejemplo Levitt y Glick Schiller (2004); Glick Schiller y Fouron (2003) y Glick Schiller (1999).

adolescencia del migrante y se caracterizan por crear una disposición informal que les permite intercambiar favores y ayuda que a largo plazo beneficia a ambas partes con facilidades que de otra manera no tendrían (Massey *et al.*, 1990).<sup>4</sup>

Finalmente las redes sociales basadas a la adscripción compartida al lugar de origen se refieren al sentido de pertenencia a una misma comunidad o cultura de origen, y son aquellas que nos sirven para explicar lo que estamos desarrollando en esta investigación: la influencia que éstas tienen para propiciar formas de interacción y asociación entre los paisanos que no solamente se ocupan en promover la cohesión de migrantes en los Estados Unidos, sino que son un facilitador para reintegrar a las comunidades establecidas en ambos lados de la frontera (Massey *et al.*, 1990). En este sentido, la supervivencia del tejido de la red basada en la adscripción compartida al origen debe estar orientada a los procesos de la función de las redes y a cómo es que se activan y trabajan para facilitar la movilidad de las personas –en este caso de los migrantes– en términos geográficos y sociales (Bashi, 2007).

Este tipo de redes que se crean en el circuito migratorio basadas en el paisanaje conectan a la gente que carece de conexiones directas, a través de la frontera, con aquellos que las tienen, además “las redes pueden consistir en vínculos fuertes o débiles, que conectan a las personas que tienen relaciones transnacionales con aquellos que no las poseen, pero que reciben influencias directas de los flujos de ideas, objetos y remesas colectivas dentro de su campo de relaciones sociales” (Levitt y Glick Schiller, 2004:67). Uno de los ejemplos más comunes de estos vínculos es la formación de los denominados clubes de migrantes oriundos en el país receptor, que entre otras actividades, se les distingue por proponer proyectos de ayuda y desarrollo comunitario en las comunidades de origen (Goldring, 2002; Levitt, 2001; Arias, 2004).

Por lo tanto, las redes sociales de migración sirven para crear oportunidades que de otro modo no existirían para los nuevos migrantes, además de ser una respuesta innovadora y transnacional a las restricciones de movilidad (Bashi, 2007). Asimismo, dentro de estas redes los migrantes no trasladan sus lealtades y energías de participación de un país a otro, sino que

---

<sup>4</sup> Para Levitt y Glick Schiller, las relaciones de parentesco documentan el modo en que las redes familiares que se constituyen a través de las fronteras están ampliamente marcadas por diferencias de género en el poder y en el estatus, al ser utilizadas para la explotación como un proceso diferenciador de la clase transnacional en donde los más prósperos aprovechan la fuerza de trabajo de las personas identificadas por el parentesco (Levitt y Glick Schiller, 2004:64).

están integrados, en diferentes niveles, en el país que los recibe al mismo tiempo que los mantiene conectados con el origen (Levitt y Glick Schiller, 2004). Otra característica importante de las redes sociales de migración es que al incorporarse los migrantes a un nuevo lugar de destino, las conexiones transnacionales con el origen o con redes dispersas de familiares o compatriotas comparten una identidad cultural o étnica que se va fortaleciendo entre sí con el transcurso del tiempo (Levitt, 2001).

En esta sección hemos puesto sobre la mesa la importancia de los procesos de socialización de los migrantes como un elemento central que nos permite saber cómo operan las redes sociales y su razón de ser. También se ha tomado en consideración que las redes sociales de migración están basadas en la confianza y en la cultura como herramientas que nos permiten explicar el éxito o el fracaso de los diversos grupos de migrantes que se conforman en estas redes transnacionales, por ejemplo los clubes de oriundos (Bashi, 2007). Asimismo, las redes sociales permiten al migrante identificar estrategias de carácter binacional para mantener las conexiones y el valor de la red en ambos lados de la frontera, lo cual no es sólo un fenómeno cultural, por lo que se requiere de una mirada desde otra perspectiva teórica que nos permita identificar elementos que hasta el momento otros estudios no han logrado observar en el acontecer de la vida organizativa de los migrantes. Por ejemplo, identificar las diferentes formas en que los clubes de migrantes se organizan y realizan actividades colectivas que involucran a sus comunidades de origen a partir de las prácticas y rutinas que cada uno lleva a cabo al interior de su organización y dan sentido a ésta.

### I.2.1 Clubes de migrantes oriundos: enfoques y perspectivas de estudio

Uno de los fenómenos que ocurren dentro de las redes sociales basadas en el paisanaje es el surgimiento de vínculos sociales más directos y más activos que permiten a los migrantes cultivar sus identidades y fortalecer los vínculos con las comunidades de origen, como ocurre en los llamados clubes de oriundos. Estas formas de organización son un fenómeno bastante extendido en las comunidades de migrantes mexicanos establecidas en los Estados Unidos. La mayoría de los trabajos previos comparten la idea de que se trata de organizaciones conformadas por migrantes de primera generación principalmente, que logran establecer vínculos transnacionales cargados de dispositivos simbólicos y un sentido de identidad y pertenencia que une y fortalece los lazos de paisanaje entre los migrantes y las comunidades

natales (Levitt, 2011; Escala Rabadán, Rivera-Salgado y Rodríguez, 2011; Orozco y Welle, 2005; Lanly y Valenzuela, 2004; Moya, 2005).

Los clubes de migrantes son una forma concreta de representar las redes sociales que sirven a los migrantes como mecanismo de solidaridad, ayuda y comunicación entre el origen y destino. Por tanto, en las últimas décadas estas formas de organización han ganado mayor visibilidad en el circuito migratorio que otras formas de organización establecidas en Estados Unidos como asociaciones religiosas, organizaciones mutualistas, sindicatos e incluso asociaciones deportivas (Moctezuma, 2011; Duquette-Rury y Bada, 2009; Bada, 2004; García Zamora, 2003).

No obstante, los estudios que se han realizado sobre estas formas de organización de los migrantes no solamente se enfocan en explicar el establecimiento de los vínculos entre el origen y el destino, sino que también han hecho hincapié en explicar la formación, consolidación y fortalecimiento de estas organizaciones. Sus orígenes se pueden ubicar en las redes informales de paisanos migrantes y de otros grupos sociales y étnicos en diferentes niveles de organización que van desde estructuras informales hasta estructuras más formales e incluso institucionalizadas (Rivera-Salgado, Escala Rabadán y Rodríguez, 2011; Levitt y Glick Schiller, 2004).

Estas formas de organización por mucho tiempo fueron independientes en su funcionamiento, por lo que el gobierno mexicano no las conocía. Es a partir de la visibilidad que ganan, que el gobierno se da cuenta de su existencia y empieza a apoyar su formación como un modelo ideal para los oriundos. Con esto también inician los primeros pasos para el establecimiento de mecanismos de cooperación basados en el lugar origen de los migrantes, el cual se transforma en una referencia importante para la creación de una identidad colectiva entre los oriundos provenientes de una misma comunidad natal (Escala-Rabadán, 2004:429). En este sentido, los lazos de paisanaje se transforman en un componente esencial para la organización social de los migrantes y para la generación de mecanismos de cooperación que permiten a las comunidades extenderse, ya que se trata de organizaciones transnacionales que no son herméticas (Levitt, 2001; Bashi, 2007; Rivera-Salgado, Bada y Escala Rabadán, 2005; Moya, 2005).<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> El concepto de *comunidad* que utilizamos da cuenta de las relaciones sociales que comparten entre sí los individuos, para más detalles véanse, por ejemplo, los trabajos de Moctezuma, (2008 y 2011).

### 1.2.2 Luz y sombra: el *boom* de los clubes de oriundos

Los clubes de oriundos que se formaron en las comunidades de migrantes mexicanos establecidas en Estados Unidos cobraron creciente importancia a principios de la década de los noventa, cuando pasaron de un estado de invisibilidad y autonomía a una cada vez mayor visibilidad para distintos grupos en ambos lados de la frontera, como académicos, activistas y políticos. El gobierno mexicano, como uno de los actores que observaba el creciente surgimiento de estas formas de organización a principios de los noventa, promovió como resultado la creación por decreto presidencial del Programa para las Comunidades Mexicanas en el Exterior (PCME). Esta agencia estaría encargada de promover el acercamiento de las comunidades de mexicanos en el exterior e incorporarlos en las acciones y estrategias cuyo objetivo principal era el mejoramiento de las condiciones sociales y humanas en las comunidades de origen y de destino (Alarcón, 2006; González Gutiérrez, 1995, 2006b; Escala Rabadán, 2004).

La creación del PCME contemplaba tres objetivos principales: 1) el fortalecimiento de los vínculos entre los mexicanos en ambos lados de la frontera a través de la formación de clubes de oriundos como un modelo ideal para la lograr dicha vinculación; 2) el mejoramiento de la imagen de los mexicano-americanos en México a partir de sus logros y éxitos, a través de acciones colectivas producto de la formación de los clubes; y 3) la promoción de un mejor entendimiento entre el gobierno mexicano y la población de mexicanos en el exterior, a partir de la incorporación y participación de éstos en el diseño de las políticas públicas (Alarcón, 2006; Délano, 2010).

Estos cambios en la estructura gubernamental del gobierno mexicano –a partir de la visibilidad que ganaban estas formas asociativas– fueron un factor clave para explicar las transformaciones posteriores ocurridas en el contexto de destino de las comunidades migrantes mexicanas (Délano, 2010). La gradual institucionalización de mecanismos de cooperación entre las comunidades de mexicanos establecidas en Estados Unidos con el gobierno mexicano a través del PCME propulsó la implementación de proyectos –impulsados principalmente por los grupos de mexicano-americanos–, de beneficio social para las diversas localidades en este lado de la frontera. Con ello, el programa sería la piedra angular de esta nueva visión y acercamiento del gobierno mexicano con los migrantes (González Gutiérrez, 2006b; Escala Rabadán, 2005).

El PCME promovió fuertemente la creación de un gran número de organizaciones formales de migrantes oriundos de la misma comunidad en México, que partían de un principio fundamental basado en el mecanismo natural de organización de los migrantes que tenía un lugar a lo largo de las “líneas de oriundez” (González Gutiérrez, 2006b:185). El papel de los cónsules al crearse el PCME fue de gran importancia para identificar a los líderes de estas organizaciones, quienes serían los interlocutores entre las comunidades de migrantes y el gobierno mexicano para contribuir, a través de los vínculos sociales y políticos, con las comunidades de origen en México (Alarcón, 2006; Escala Rabadán, 2005).

Si bien el PCME promovió la creación de asociaciones de migrantes oriundos del mismo pueblo, este programa también se ocupó en generar el contacto con las organizaciones de migrantes ya existentes para promover la creación de federaciones a nivel estatal como un siguiente paso en la forma de organización de los migrantes. Las federaciones se conformarían por clubes de migrantes originarios de un mismo estado en México y la labor principal sería facilitar la comunicación entre los migrantes y el gobierno mexicano en sus tres niveles: federal, estatal y municipal (Valenzuela, 2007; Alarcón, 2006; Escala Rabadán, 2004). Este giro en la política migratoria del gobierno mexicano, resultó del fortalecimiento de la actividad consular y de un mayor apoyo a la creación y consolidación de las organizaciones de migrantes dedicadas tradicionalmente al envío de remesas y a la extensión de las redes sociales. Incluso en los últimos años se enfocarían en el establecimiento de prácticas culturales y en la participación cívica y política en las comunidades natales (Alarcón, 2006; Délano, 2010; González Gutiérrez, 2006b; Escala Rabadán, 2005).

Lo anterior es un reflejo de los primeros esfuerzos de transformación del gobierno mexicano de una estructura burocrática desinteresada a una estructura organizacional que contempla la participación e inclusión de la población en el diseño e implementación de las políticas públicas a partir de que el gobierno empiece a trabajar como una red de organizaciones (Arellano, Cabrero y Del Castillo, 2000). Sin embargo, este giro también puso en evidencia dos tipos de organización: por un lado, aquellas que trabajarían muy de cerca con el gobierno mexicano, convencidas de que dicha relación les convenía para mantener los vínculos con sus comunidades; y por el otro, aquellas que no trabajarían con el gobierno mexicano por desconfianza y seguirían operando de manera independiente.

### 1.2.3 La consolidación de los clubes: estructura y formalidad

Hasta ahora se ha argumentado que los clubes de migrantes oriundos han logrado mantener los vínculos entre las comunidades de origen y destino a través de los lazos de paisanaje que se han gestado, producto de las redes sociales de migración que han estado presentes a lo largo y ancho del circuito migratorio. Asimismo, los clubes se han valido de la visibilidad que lograron durante la década de los noventa para reforzar dichos vínculos a través de los diferentes mecanismos de cooperación y motivación por parte del gobierno mexicano. Sin embargo, es preciso conocer algunas características organizativas que distinguen a este tipo de organizaciones de otras tantas, así como las principales actividades que realizan en ambos lados de la frontera.

Los clubes de migrantes oriundos, de acuerdo con diversos estudios, han surgido principalmente de la convivencia que tiene los migrantes al practicar algún deporte como beisbol, basquetbol y tradicionalmente el futbol, donde en ocasiones llegan a formar equipos y ligas deportivas que son patrocinadas por el mismo club. En general los clubes de migrantes también cumplen con una función social específica que consiste en servir como vínculo de unión entre los miembros y la comunidad de origen (Moctezuma, 2008; Escala Rabadán, 2004; Orozco y Welle, 2005; González Gutiérrez, 1995).

En otras ocasiones, los clubes de oriundos se originan a partir de la necesidad y el compromiso de llevar a cabo una tarea colectiva específica en la comunidad de origen, por ejemplo, una colecta para la repatriación de un cadáver al pueblo o bien para el patrocinio de algún tipo de obra que van desde donaciones monetarias a iglesias y dispensarios, hasta la pavimentación y electrificación de calles y avenidas (Moctezuma, 2011; Bada, 2004a; Orozco y Lapointe, 2004). A veces este proceso es iniciado por unos pocos migrantes con mentalidad cívica que están motivados por un objetivo filantrópico común en favor de su pueblo natal. En otras, las motivaciones vienen por parte de otros actores de la comunidad de origen, por ejemplo las autoridades locales o religiosas que solicitan la formación de un comité de representantes de la comunidad migrante en el lugar de destino. Incluso llegan a conformarse por la propia fuerza organizativa que otros clubes de migrantes ejercen como un mecanismo de demostración exitosa a través de la cual los líderes y miembros logran legitimidad frente a sus paisanos en el exterior y gozan de ciertos privilegios en sus comunidades de origen

(Rivera-Salgado, Bada y Escala Rabadán, 2005; Fox y Rivera-Salgado, 2004; Moctezuma, 2011).

En lo que respecta a la membresía de los clubes, se trata de organizaciones abiertas a la afiliación de migrantes que provienen de una misma región o pueblo de origen independientemente del estrato social o económico al que pertenezcan (López Ángel, 2004; González Gutiérrez, 1995). En general, diversos estudios han demostrado que se trata de organizaciones con una estructura organizativa básica, mesa directiva, y que está conformada por un presidente, un secretario, un tesorero y en ocasiones por vocales, que son elegidos por medio de elecciones regularmente efectuadas cada dos o tres años. Sin embargo, en muchos casos, por la falta de participación de los miembros, es común la reelección de estos puestos (Hernández, 2006; López Ángel, 2004; González Gutiérrez, 1995).<sup>6</sup>

En tanto la membresía de los clubes se contabiliza individualmente, en algunos casos otros prefieren incluir a todos los miembros de una familia, amigos o parientes cercanos a algún miembro del club, por lo que resulta difícil conocer con exactitud el número de miembros que integran estas organizaciones ya que la mayoría de ellos no lleva un registro de inscripción (Moctezuma, 2011; Duquette-Rury y Bada 2009; Rivera-Salgado, Bada y Escala Rabadán, 2005; López Ángel, 2004).

La consolidación de estas formas organizativas también tiene mucho que ver con el esfuerzo de organización que promueven los migrantes más antiguos en el lugar de destino, pues aquéllos tienen el tiempo, los recursos y la voluntad para movilizar a sus paisanos en contraste con los migrantes más jóvenes (González Gutiérrez, 1995). La mayoría de los dirigentes de estas organizaciones a menudo son personas que con anterioridad habían participado en asociaciones mexicanas tradicionales como comités de vecinos, grupos eclesiásticos o sindicatos, donde ganaron cierta experiencia organizativa, incluso también a partir de la actividad laboral que desempeñan en Estados Unidos (Hernández, 2006; López Ángel, 2004; González Gutiérrez, 1995).

No obstante, hay quienes afirman que la mayoría de los dirigentes o líderes de los clubes carecen de experiencia política o de organización y en la mayoría de los casos se trata de voluntarios que asumen la responsabilidad de organizar a su comunidad como un

---

<sup>6</sup> En un estudio sobre organizaciones salvadoreñas realizado por Andrade Eekhoff en Los Ángeles, identificó tres tipos de estructuras organizativas: jerárquicas; de jerarquía modificada; y de colaboración mutua (Andrade-Eekhoff, 1997).

compromiso adicional e independiente de sus actividades cotidianas (Rivera Salgado, Escala Rabadán y Rodríguez, 2011; Moctezuma, 2008). Por lo tanto, al tratarse de líderes que tienen negocios propios y mayor flexibilidad en los horarios de trabajo, esto les permite coordinar y estar inmersos en las actividades del club; sin embargo, en ocasiones esta situación puede ser un serio problema para fortalecer sus habilidades de organización. Así, el aumento y propagación de los clubes de migrantes demuestra que son grupos con estructuras más o menos eficientes a través de los cuales el gobierno puede negociar la implementación y gestión de las actividades y proyectos que realizar, y que tienen como objetivo principal promocionar el desarrollo y bienestar de las comunidades de origen a través del envío de remesas colectivas.

#### 1.2.4 Las remesas colectivas: ¿desarrollo local?

El envío de remesas por parte de los migrantes es uno de los temas más trabajados en las últimas décadas, diversos estudios han concordado en que estos recursos constituyen el impacto más notorio y tangible de la migración internacional en los países de origen (Papail y Arrollo, 2004:97). Sin embargo, también se ha dicho que la importancia de las remesas es exclusivamente para algunas comunidades específicas y que en la mayoría de las ocasiones son destinadas exclusivamente a la manutención familiar (Canales, 2008; Papail y Arrollo, 2004).<sup>7</sup> Por supuesto, esta afirmación surge a partir de una perspectiva económica sobre las remesas individuales de los migrantes, y no necesariamente son las que se relacionan con el fenómeno que estamos estudiando, los clubes de migrantes. Estas organizaciones recaudan y envían otro tipo de remesas a las comunidades natales conocidas como remesas colectivas.

Las remesas colectivas son aquellos recursos asociados principalmente a los grupos organizados de migrantes y son enviados en forma de ahorros o donativos a las comunidades de origen o para algún grupo específico para ser utilizadas en la creación de infraestructura comunitaria, obras públicas y servicios sociales que ayuden a mantener la relación estrecha, la identidad del oriundo y el destino geográfico del dinero (Goldring, 2005:74-5). El control o el manejo de estos recursos se da principalmente por el club que se encuentra en Estados Unidos y en ocasiones por el comité representante en México. Asimismo, se trata de un donativo sin

---

<sup>7</sup> Para un estudio más amplio sobre el impacto económico de las remesas véanse por ejemplo los trabajos de Canales (2008); Papail y Arrollo (2004); Goldring (2004 y 2005).

fines de lucro para la comunidad y es exclusivo para el uso en proyectos o bienes colectivos (Shannon, 2006; Goldring, 2005; Orozco y Welle, 2005; Bada, 2004b).

A diferencia de las remesas familiares o individuales, las remesas colectivas cobran un significado específico si se les distingue por su origen y destinatario, además de otros usos cualitativos de importancia, como la función y los montos enviados.<sup>8</sup> Este tipo de remesas también se distingue por su uso colectivo y ser un claro ejemplo de las prácticas organizacionales que emplean los migrantes para fomentar y ayudar al mejoramiento y diseño de las políticas públicas relacionadas a la migración (Moctezuma, 2011, 2005).

En este sentido, las remesas colectivas son uno de los principales factores para el surgimiento de mecanismos de cooperación entre los migrantes organizados y el gobierno mexicano para fomentar el desarrollo y bienestar de sus pueblos de origen, y con ello reafirmar su identidad y conservar el sentimiento de pertenencia hacia las comunidades donde vivieron su proceso original de socialización (Vega, 2004; Orozco y Welle, 2005; González Gutiérrez, 2006). Uno de estos esfuerzos de cooperación es la formulación de políticas públicas por parte del gobierno como el Programa 3x1 para Migrantes que vincula la participación de los migrantes a través de las remesas colectivas para financiar obras y proyectos que impacten en el desarrollo local de sus comunidades de origen.

#### 1.2.5 Mecanismos de cooperación: El Programa 3x1 para Migrantes

Uno de los esfuerzos del gobierno mexicano y de la red de consulados en Estados Unidos tiene que ver con la promoción e impulso de la organización comunitaria, específicamente la formación de clubes y asociaciones de migrantes. Dicho esfuerzo inició con la puesta en marcha del PCME como un instrumento de cooperación y vinculación entre los oriundos y las comunidades natales. Desde el año 2002 la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) administra un programa federal de adaptación de fondos que se llamaría Programa 3x1 para Migrantes. Este programa permite que los migrantes organizados junto con el gobierno de México cofinancien obras públicas y proyectos comunitarios a nivel local lo cual ha reconfigurado el papel de la gobernanza en México (Duquette-Rury, 2011, Fernández *et al.*, 2006; Burgess, 2006; Merz, 2006).

---

<sup>8</sup> Para una revisión más amplia sobre los tipos de remesas véase Goldring (2005).

En este sentido, el objetivo central del Programa 3x1 es apoyar las iniciativas de los migrantes organizados en Estados Unidos, para concretar proyectos y obras a través de recursos aportados por los clubes de migrantes y el gobierno mexicano en sus tres niveles, federal, estatal y municipal (Duquette-Rury, 2011; García Zamora, 2007). Los proyectos tienen la finalidad de promover la equidad de las comunidades de origen de los migrantes a través de impulsar iniciativas corresponsables y la promoción de propuestas de inversión que se canalicen a las comunidades de alta migración y pobreza. Asimismo, el programa intenta fortalecer los lazos de identidad de los connacionales radicados en el exterior hacia sus comunidades de origen (Soto y Velázquez, 2006; Orozco y Welle, 2005).

El esquema de participación del programa consiste en que por cada peso aportado por los clubes de migrantes, éste se complementa con un peso del gobierno federal, uno del estatal y otro más del municipio al que corresponda el club (Duquette-Rury, 2010; Fernández *et al.*, 2006; García Zamora, 2003). La responsabilidad de ejecutar los proyectos generados por el programa recae en cualquiera de los tres órdenes de gobierno e incluso en el mismo club de migrantes que esté involucrado, siempre y cuando se cumpla la normatividad vigente e informen del avance de la obra o proyecto a la delegación de SEDESOL correspondiente (Duquette-Rury, 2010; Valenzuela, 2006; Merz, 2005).

La mayoría de los proyectos efectuados por el Programa 3x1 se enfocan en la construcción de infraestructura social básica, por ejemplo: la pavimentación de calles y avenidas, la construcción de caminos rurales, electrificación de calles, construcción de lienzos charros entre otros. Sin embargo, García Zamora apunta que una vez terminada la obra, los clubes buscan invertir en proyectos productivos con mayores grados de impacto en materia de desarrollo local tanto a nivel de empleo como a nivel de ingreso, pero esto no resulta tan fácil debido a las precariedades económicas del estado o municipio de procedencia, así como a la inexistencia de políticas específicas (García Zamora, 2007:61-62).

Si bien el Programa 3x1 retomó la idea propuesta por el PCME de fomentar la organización migrante y de respetar la voluntad sobre el tipo de inversiones a realizar, también debía considerar la necesidad de articularse con otras políticas públicas de desarrollo local y regional, sobre todo en ramos como la infraestructura productiva (Moctezuma, 2008; Duquette-Rury, 2010; Fernández *et al.*, 2007). No olvidemos que el aporte principal del Programa 3x1 es el aprendizaje social y de desarrollo basado más que nada en el cambio social

que en la lógica de mercado. Lo anterior implica en la funcionalidad del programa, es decir, como una política social que incluye una visión más amplia, que la simple contabilización de las remesas, los clubes y las obras financiadas (Fernández *et al.*, 2006).

El Programa 3x1, de acuerdo con varios estudiosos sobre el tema, es el único programa social que surge en la sociedad civil migrante organizada, la cual al organizar distintos eventos sociales como kermeses, bailes, rifas, taquizas y certámenes de belleza, logran recaudar fondos de manera colectiva. Estos recursos se envían a sus comunidades de origen, vía remesas colectivas, para realizar proyectos de infraestructura social básica en sectores considerados vulnerables como educación, salud y vivienda (Fernández *et al.*, 2006; Burgess, 2005; García Zamora, 2003).

Con la experiencia que ha logrado el programa y el posible éxito en la formación de clubes de migrantes y otras tantas formas de asociación, países como Colombia, El Salvador, Somalia y Filipinas han seguido el ejemplo de los clubes mexicanos y han empezado a implementar programas de gasto redistributivo similares al Programa 3x1. Con el propósito de atraer y canalizar las contribuciones monetarias de los migrantes para promocionar el desarrollo local y posibilitar el bienestar y el acceso de los ciudadanos a la asistencia social en las comunidades de origen (Duquette-Rury, 2010, 2011).

En este sentido, lo que justifica el interés de estudiar el funcionamiento de los clubes de migrantes y sus modelos organizativos es conocer cómo influyen en su desempeño ciertas prácticas y acciones que surgen al interior de las organizaciones y que incluyen también los nexos con sus comunidades de origen y con otros agentes sociales en México y en Estados Unidos. Consideramos plausible que en la vida organizativa de los clubes de migrantes, la transferencia de modelos organizativos es una práctica común entre éstos que inspira cambios organizativos, y que por ello resulta relevante hacer una investigación sobre la naturaleza, alcance y limitaciones de dichos modelos. Para el caso de los clubes de migrantes, la diversidad organizacional puede asumir diversas modalidades, tanto en el espacio internacional como a nivel local y entre las mismas organizaciones. Por lo tanto, no podría establecerse una misma pauta de comportamiento para todas ellas, situación que estudios previos han confirmado.

Se ha considerado que la teoría organizacional desde una perspectiva neoinstitucional proporciona los elementos teóricos y metodológicos para avanzar en el análisis sobre la

adopción de modelos organizativos similares por parte de los clubes de migrantes, lo que difícilmente podría ser apreciado si se retomaran solamente las teorías sobre migración.

### **I.3 Los modelos organizativos en el Nuevo Institucionalismo e isomorfismo institucional**

Las organizaciones con frecuencia imitan ciertos elementos estructurales de otras organizaciones, no sólo para competir por los recursos, sino también para competir por poder político, legitimidad institucional y una buena condición económica (DiMaggio y Powell, 1999:109). En este sentido, los conceptos de isomorfismo institucional y de modelos organizativos nos servirán de instrumento en este trabajo de investigación para entender y explicar las características cambiantes que subyacen en gran parte de la vida organizacional, tomando como referente los clubes de migrantes mexicanos.

El nuevo institucionalismo es una de las teorías más influyentes en el estudio de las organizaciones y las dinámicas que se gestan en su interior. Por lo tanto, en las últimas décadas ha ganado terreno porque a través de esta teoría se ha logrado conocer más sobre los procesos de homogeneización en las organizaciones y las condiciones institucionales a través del concepto de isomorfismo institucional. Los precursores de esta teoría sostienen que los modelos organizativos una vez que se institucionalizan se hacen difusos, lo que permite que las estructuras organizativas sean más parecidas entre sí (Beckter, 2010; Scott, 2005; DiMaggio y Powell, 1999; Meyer y Rowan, 1999; Brunsson y Olsen, 1993).

Las investigaciones basadas en los postulados del nuevo institucionalismo y la teoría organizacional sostienen que el isomorfismo se produce si las instituciones han perdido credibilidad o son insuficientes moral y funcionalmente para la organización. O bien, si existe un actor externo que es capaz de hacer cumplir un nuevo diseño institucional que releve al existente y que sea visto como una solución sin ser necesariamente la más adecuada para el modelo organizativo. Lo anterior puede facilitar el ejercicio de dominación por parte de otras organizaciones que se consideran superiores (Green y Li, 2011; Beckter, 2010; DiMaggio y Powell, 1999).

Para ir avanzando en esta conceptualización teórica es importante saber en qué consisten, por un lado, los modelos organizativos y cuáles son principales componentes que nos permiten identificarlos unos de otros, y por el otro, saber a qué nos referimos cuando hablamos de isomorfismo institucional.

Los modelos organizativos desde la perspectiva del nuevo institucionalismo son el conjunto de prácticas, rutinas, procedimientos o técnicas organizacionales que una organización implementa para el logro de sus objetivos y metas de la manera más efectiva posible, ya sea a través de una estrategia planeada o bien como consecuencia de su propia inercia en la búsqueda de soluciones a problemas internos (Green y Li, 2011; Montaña Hirose, 2001; DiMaggio y Powell, 1999). A través de los modelos organizativos se puede predecir la acción de la organización, los lenguajes, símbolos y significados que comparten los diferentes miembros y que le dan sentido e identidad a la organización (Meyer y Rowan, 1977; March y Olsen, 1997).<sup>9</sup> En este sentido, podemos entender que las organizaciones:

están definidas como colectividades que se han establecido para alcanzar objetivos relativamente específicos sobre una base más o menos continua. Debe ser claro, sin embargo, que las organizaciones tienen aspectos que las distinguen, diferentes a la obtención de objetivos y a la continuidad. Estos aspectos incluyen límites relativamente fijos, un orden normativo, rangos de autoridad, un sistema de comunicaciones y un sistema de incentivos que permita que las diferentes clases de participantes trabajen juntos por el logro de objetivos comunes (Scott, 1964:448, en Hall, 1986:43).

Esta definición propuesta por Scott y retomada años más tarde por otros teóricos de la organización parece estar de acuerdo con la realidad ya que destaca dos elementos importantes en toda organización: por un lado, el lugar que ocupan los objetivos en la organización como restricciones para la toma de decisiones, ya que la mayor parte de las veces tienden a ser contradictorios a los fines de la organización (Scott, 2001; Meyer y Rowan, 1999; Hall, 1983).<sup>10</sup> Y por el otro, tenemos el aspecto de los límites organizacionales, que sugieren que hay elementos externos a la organización que pueden limitar su capacidad de acción o modificar su estructura interna y los procesos que ésta realiza. Regularmente se trata de la existencia de otras organizaciones que compiten por los mismos recursos, o también las influencias del entorno donde la organización se desarrolla (Scott, 2001; Powell, 1999; Child, 1990).

No obstante, los modelos organizativos prevaecientes en una organización (como las que se estudian en este trabajo) pueden ser atribuidos no sólo a la complejidad de las

---

<sup>9</sup> La *identidad organizacional* es entendida como el conjunto de características que los miembros de una organización consideran centrales, distintivas y perdurables, y los procesos de reapropiación de modelos de organización guardan una relación estrecha y de efecto mutuo (Ríos Ibarra, 2003:70).

<sup>10</sup> Para un estudio a profundidad sobre la importancia de los objetivos en las organizaciones véanse por ejemplo Green y Li (2011); e Ibarra-Colado (1999).

relaciones al interior de la organización o a los requerimientos estructurales, sino más bien éstos se atribuyen a la existencia de ciertos factores organizacionales como: a) los mitos racionales, que suelen constituir el meollo de los problemas en los sistemas de valores y creencias que comparten los miembros de la organización, y que pueden generar diversas practicas organizacionales y la incorporación de nuevas estructuras; b) el tipo de control que explica la forma en que la organización coordina sus actividades; c) el desempeño de la organización que generará legitimidad; y d) el tipo de liderazgo que predomina en la organización (Scott, 2001; DiMaggio y Powell, 1999; Mintzberg, 1995; Brunsson y Olsen 1993; Rombach, 1993).

A partir de estos elementos que nos plantean los teóricos de la organización, es posible identificar el tipo de prácticas, rutinas, procedimientos y estrategias organizativas que construyen la actividad de la organización y definen el modelo organizativo imperante a través del cual las organizaciones aumentan su legitimidad, independientemente de la eficacia inmediata de dichos elementos (Meyer y Rowan, 1999). Asimismo, los modelos organizativos permiten a la organización incorporar nuevas ideas y procedimientos a sus tareas cotidianas a partir de las relaciones con otras organizaciones y la creación de redes de información y solidaridad que las fortalecen y amplían su capacidad de sobrevivencia, a partir de volverse isomorfas a organizaciones similares que consideran exitosas.

### I.3.1 Isomorfismo institucional: buscando un ideal organizacional

Los estudios basados en los postulados del nuevo institucionalismo parten del supuesto de que las organizaciones, para poder sobrevivir, buscan legitimidad en contextos complejos en los que interactúan con otras organizaciones aparentemente similares con las que intercambiar información, recursos sociales y materiales que en algún momento determinarán el tipo de actividades a desempeñar, así como el comportamiento organizacional al interior de éstas (Beckter, 2010; DiMaggio y Powell, 1999; Zucker, 1999; Meyer y Rowan, 1977).

El isomorfismo institucional es un concepto que nos permite explicar el proceso a través del cual las organizaciones se vuelven más homogéneas unas con respecto a otras al enfrentar condiciones contextuales aparentemente similares. Este proceso parte de la premisa de que las organizaciones, al incorporar elementos organizativos supuestamente legitimados al exterior que definen el valor de los elementos estructurales y promueven el éxito y la

supervivencia de la organización, reducirán la incertidumbre y las posibilidades de fracaso (DiMaggio y Powell, 1999; Cadena, 2010).

Este proceso de homogenización a través del cual es posible transferir modelos organizativos (es decir, prácticas, rutinas, técnicas y estrategias organizativas) puede darse por medio de tres mecanismos: mimético, coercitivo, y normativo, que operan detrás de los procesos de cambio institucional (DiMaggio y Powell, 1999:109). Se supone que los modelos organizativos al ser efectivos en organizaciones que comparten el tiempo, espacio y otras características organizacionales aparentemente similares funcionarán de la misma manera en aquellas organizaciones que los adopta y adapta a sus estructuras (Ríos Ibarra, 2003; Beckter, 2010; Montaña Hirose, 2010; Green y Li, 2011).

### I.3.2 Isomorfismo mimético: estructurando la identidad organizacional

El isomorfismo mimético se presenta principalmente en campos organizacionales que se están construyendo y donde la incertidumbre es latente. Es decir, el éxito de una organización hace que sus prácticas, técnicas o rutinas organizacionales sean imitadas por otras organizaciones que se encuentran en el mismo campo. Un aspecto de legitimidad organizacional en este tipo de mecanismo es la cultura. Cuando en la organización se entiende muy poco sobre las técnicas, o cuando las metas y objetivos son ambiguos, incluso cuando se crea incertidumbre simbólica, las organizaciones pueden seguir el modelo de otras organizaciones. En este caso las ventajas de la organización que inicia un proceso mimético son considerables, pues cuando la organización enfrenta problemas de causas ambiguas, la búsqueda de soluciones en otras organizaciones puede ser una alternativa viable con muy pocos gastos estructurales (DiMaggio y Powell, 1999; Scott y Meyer, 1999; Beckter, 2010).

En este sentido, la “organización de la que se toma el modelo puede no estar consciente de ello o puede no desear ser copiada; solamente sirve como una fuente conveniente de prácticas que la organización que las toma prestadas puede usar. Los modelos pueden difundirse involuntaria o indirectamente por la transferencia o rotación de los [miembros en la estructura de la organización]” (DiMaggio y Powell, 1999:111-12). Es importante considerar los argumentos de los teóricos institucionales quienes señalan que gran parte de la homogeneidad en los modelos organizativos de las organizaciones proviene del hecho de que, a pesar de la considerable búsqueda de diversidad, hay relativamente muy poca variación de la

cual se pueda seleccionar. Por lo tanto, las organizaciones tienden a modelarse a sí mismas apropiándose de prácticas y rutinas de organizaciones aparentemente similares que se consideran legítimas y exitosas (DiMaggio y Powell, 1999; Meyer y Rowan, 1999; Green y Li, 2011).

### I.3.3 Isomorfismo coercitivo: “ojos que no ven, estructura que sí siente”

Este mecanismo de isomorfismo surge por las influencias políticas y los problemas de legitimidad que sufre la organización, ya sea por presiones formales o informales que se sienten como una fuerza, una persuasión, o invitación por parte de otras organizaciones que dependen y ejercen expectativas en la sociedad en la cual funciona la organización (DiMaggio y Powell, 1999; Scott, 2001). El cambio organizacional es la respuesta a este tipo de isomorfismo –presiones o mandatos de otras organizaciones– pues los miembros, al sentirse amenazados, participan en la defensa de sus funciones, lo que a largo plazo puede traer nuevas relaciones de poder dentro de la organización (DiMaggio y Powell, 1999).

Otro de los aspectos interesantes del isomorfismo coercitivo es que las organizaciones que se enfrentan a interdependencias no manejables procuran utilizar un mayor poder del sistema social para eliminar dificultades y satisfacer las necesidades de la organización y de los miembros (DiMaggio y Powell, 1999; Scott, 2001; Beckter, 2010). Asimismo, se trata de organizaciones inmersas en ambientes construidos políticamente, donde con frecuencia los que toman las decisiones no experimentan las consecuencias de sus acciones, y las decisiones se aplican –de manera política– a todo tipo de organizaciones lo que las hace decisiones menos adaptativas y menos flexibles (DiMaggio y Powell, 1999:110-11). El isomorfismo coercitivo, entonces, propicia que las organizaciones imiten por deber o por obligación ya que las prácticas y rutinas se legitiman a través de un mecanismo legal (March y Olsen, 1997; Beckter, 2010).

### I.3.4 Isomorfismo normativo: la profesionalización organizacional

Una tercera fuente de homogenización es el isomorfismo normativo, en el cual una organización imita a otra ya que eso es lo adecuado. En este mecanismo, el evento es el hecho de observar que haya una acreditación o reconocimiento de las prácticas que se llevan a cabo,

porque la base de legitimidad para las organizaciones que optan por este tipo de isomorfismo es la moral (DiMaggio y Powell, 1999:113-14).

En el isomorfismo normativo la profesionalización es la fuente de la imitación, pues la lucha colectiva de los miembros de una organización por definir las condiciones y métodos de acción los lleva a controlar fuertemente sus actividades. La sedimentación de valores y comportamientos compartidos por individuos con la misma educación formal les permite definir la organización, las estructuras y los procesos. Por lo tanto, un proyecto organizacional basado en la profesionalización rara vez logrará el éxito total (DiMaggio y Powell, 1999; Beckter, 2010; Ríos Ibarra, 2003).

En este sentido, la homogenización estructural en las organizaciones también fomenta los flujos de información entre los miembros dentro de un campo organizacional, pues se comparten las trayectorias comunes y los significados de su comprensión sobre el surgimiento y ser de la organización. Por tanto, así como el efecto del isomorfismo institucional es la homogeneización, uno de los mejores indicadores del cambio isomorfo en las organizaciones es que la similitud estructural no significa a *priori* la reducción de la diversidad (Scott, 2001; Meyer y Rowan, 1999). Y como lo apunta Montaña “[...] la diversidad organizacional no es un sinónimo de independencia, sino de interacción simbólica” (Montaña Hirose, 2000:40).

### I.3.5 ¿Y todo esto de dónde surge?

Ahora bien, estos conceptos de modelos organizativos e isomorfismo institucional tienen diversos antecedentes que debemos tener en consideración para saber qué relación tienen con el tema de esta investigación, el cual está inspirado en la teoría organizacional y el nuevo institucionalismo sociológico.

En primer lugar el “nuevo institucionalismo” tiene sus raíces en el “viejo institucionalismo”, una perspectiva teórica de corte político que centra su análisis en los conflictos grupales, así como en el tipo de estrategias organizacionales que se llevan a cabo para alcanzar las metas y objetivos de la organización (Selznick, 1957; DiMaggio y Powell, 1999). El “viejo institucionalismo” hace hincapié en el campo de interacción formal de las organizaciones para ilustrar el modo en que las estructuras informales se desvían de los aspectos de la estructura formal y los limita para demostrar la manera en que los intereses locales perturban la misión racional que pretende la organización. Por el contrario, el nuevo

institucionalismo ubica la racionalidad en la propia estructura formal y le atribuye a ésta la difusión de ciertos procedimientos inter-organizacionales, así como una conformidad y persuasión de las explicaciones culturales, más que de las funciones que tiene que desempeñar la organización (DiMaggio y Powell, 1999:48-9).

En ese sentido, se optó por un enfoque desde el nuevo institucionalismo en lugar de una perspectiva institucional ortodoxa, ya que en teoría organizacional el primero rechaza los modelos del actor racional, orientándose hacia explicaciones cognoscitivas y culturales de los atributos o motivos que orientan al individuo en la creación de instituciones. Asimismo, el nuevo institucionalismo toma como punto de partida la homogeneidad de las prácticas, los acuerdos y mecanismos simbólicos que dan identidad a la organización y que se explican con el concepto de isomorfismo institucional. Por el contrario, el institucionalismo ortodoxo se basa únicamente en los grupos de presión dentro de las organizaciones como resultado de las alianzas y de la elección racional, sin abordar la historia de la organización como un elemento de cambio y adaptabilidad al entorno (Powell, 1999; Scott, 1994).

Otro aspecto que resulta importante destacar es que el viejo institucionalismo describe un tipo de organización que se encuentra incorporada en comunidades locales, mismas que se encuentran vinculadas por múltiples lealtades entre los miembros, así como por arreglos inter-organizacionales que se llevan a cabo mediante una interacción frente a frente, donde en lugar de ser cooptados por las organizaciones, penetran en la organización y esto les permite contemplar y entender la estructura, la acción y el pensamiento de las organizaciones (Scott, 2001; DiMaggio y Powell, 1999). Asimismo, para el viejo institucionalismo lo que se institucionaliza son las mismas organizaciones y las unidades que las conforman. En cambio, el nuevo institucionalismo hace hincapié en los ambientes no locales, ya sea en sectores o áreas organizacionales cuyos límites son más o menos similares a las sociedades nacionales, donde lo que se institucionaliza son los modelos organizacionales, las estructuras, las reglas, las prácticas y no las organizaciones en específico (Jepperson, 1999; Scott, 1999; DiMaggio y Powell, 1999).

Por lo tanto, la teoría organizacional a lo largo de las últimas décadas se ha centrado en el estudio de un universo de organizaciones diversas y ha buscado explicar la variación de estructuras y conductas entre éstas. Sin embargo, diversos estudios organizacionales prefieren explicar la homogeneidad y no la variación existente en las organizaciones (Green y Li, 2011;

Scott, 2001; Meyer y Rowan, 1999). Recordemos que las organizaciones cambian sus objetivos, metas e incluso desarrollan nuevas prácticas y rutinas de acción que les permiten a las nuevas organizaciones innovar. Pero a largo plazo, los actores organizacionales que toman las decisiones racionales construyen a su alrededor un ambiente que limita su habilidad para cambiar en el tiempo. Así los primeros que adoptan las innovaciones y prácticas organizacionales, por lo común, están motivados por el deseo de mejorar el desempeño de la organización (DiMaggio y Powell, 1999:106).

Así, los sociólogos organizacionales con frecuencia encuentran que las conductas y estructuras que son institucionalizadas por lo común cambian más lentamente que las que no lo son, pues “las instituciones no sólo limitan las opciones: establecen los criterios por los que las personas descubren sus preferencias, en otras palabras, algunos de los costos hundidos más importantes son los cognoscitivos” (DiMaggio y Powell, 1999:45).

De alguna manera el poder explicativo de la corriente sociológica en el estudio de las organizaciones yace en los elementos por medio de los cuales esta perspectiva destaca la forma en que se estructura la acción en las organizaciones. En ese sentido, esta perspectiva nos brinda una explicación de los sistemas compartidos de reglas que limitan la tendencia y capacidad de los actores para optimizar sancionar y recompensar a los individuos que conforman la organización, aspectos que otras corrientes teóricas no logran mostrar (Scott y Meyer, 1999). No obstante, la perspectiva neoistitucional no se concentra simplemente en lo que sucede a nivel de la organización, sino que hace hincapié en los grupos y alianzas que se dan a nivel individual. Así, el nuevo institucionalismo rechaza la intencionalidad a partir de una alternativa de la acción individual que destaca la naturaleza “no reflexiva, rutinaria y presupuesta de la mayor parte de la conducta humana y considera los intereses y actores constituidos por las instituciones” (DiMaggio y Powell, 1999:49).

En síntesis, los clubes de migrantes que desde las perspectivas tradicionales de estudio han sido considerados formas organizativas informales que incluso no cumplen con los requisitos estructurales de una organización, desde la óptica del nuevo institucionalismo se puede demostrar que las estructuras informales logran tener cierta influencia en la conformación, persuasión y modelaje de las estructuras formales al institucionalizar sus prácticas, rutinas y procedimientos organizacionales. En este sentido, las organizaciones formales e informales transitan de lo normativo a lo cognoscitivo, es decir, de los

compromisos a las rutinas, de los valores a las premisas, de la motivación a la lógica del seguimiento de las reglas como una evolución de sus procesos organizativos (Meyer y Rowan, 1999:57).

## Conclusiones

A lo largo de este capítulo se ha propuesto que la teoría organizacional desde una perspectiva neoinstitucional proporciona las herramientas teóricas y metodológicas para el estudio de la naturaleza socialmente construida de las realidades organizacionales de los clubes y asociaciones de migrantes en los Estados Unidos. Esto es posible al tomar como punto de partida aquellos elementos cognoscitivos que contemplan a la organización como un sistema de significados compartidos, donde gran parte del trabajo organizacional consiste en la manipulación de símbolos que rigen la acción a través de sistemas de significados que surgen y se desarrollan dentro de la estructura organizacional. Lo anterior permite entender el mundo social que proporciona estabilidad y cohesión a quienes se encuentran dentro de una organización.

Se podría pensar que este tipo de asociaciones son eminentemente rudimentarias e informales, y que por ende el andamiaje teórico proporcionado por el nuevo institucionalismo es demasiado grande y formal para estudiarlas. Sin embargo, la teoría neoinstitucional proporciona los elementos necesarios para estudiar una extensa gama de organizaciones formales como universidades, partidos políticos, empresas e incluso iglesias, lo que a su vez permite adaptar este andamiaje teórico a estructuras organizativas que diversos estudios consideran rudimentarias e informales como los clubes de migrantes. De hecho, el nuevo institucionalismo en el análisis organizacional es la perspectiva que mayor atención ha prestado a los procesos de legitimización y reproducción social en las organizaciones de prácticas y rutinas “informales” al interior de la estructura de la organización. Asimismo, esto es posible porque dicho enfoque hace hincapié en los elementos culturales que componen los campos organizacionales, es decir, las creencias que se dan por hecho y las reglas ampliamente promulgadas sirven, sin lugar a dudas, como patrones para organizar.

Como se mencionó a lo largo de este capítulo, los postulados de la teoría de las redes sociales de migración y la teoría organizacional permiten explicar lo que ocurre con los clubes de migrantes michoacanos establecidos en Los Ángeles, California, en términos de sus estructuras, prácticas y rutinas organizacionales. Asimismo hacen posible identificar el tipo de

modelo organizativo y el proceso de homogenización institucional que los caracteriza y diferencia unos de otros. En el siguiente capítulo se presentan, por un lado, aquellas características de la migración michoacana hacia Estados Unidos, específicamente aquella que se dirige a Los Ángeles, California, así como en el tipo de organizaciones que los migrantes han conformado y las características organizativas y de cooperación que las diferencian de otras formas de organización. Por otro lado, se hace hincapié en el contexto donde se desarrollan estos clubes, su ubicación geográfica y las especificidades organizativas de cada uno, lo que permite especular sobre el modelo organizativo que impera entre ellos.

*La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso.*

Peter Drucker.

## **CAPÍTULO II. LOS MICHOACANOS EN LOS *ESTEITS*: CLUBES DE MIGRANTES EN LOS ÁNGELES, CALIFORNIA**

*“Lo que se necesita es alguien que tenga fe, alguien que diga: yo voy a vivir de esto también, porque si una persona lo toma nomás de ladito, ya no se puede”*  
—Presidente, Club Paisano Cd. Hidalgo

### Introducción

El estudio sobre formas de organización de los migrantes mexicanos en los Estados Unidos no es un tema nuevo, pues es parte de una oleada de estudios que se han realizado en las últimas décadas sobre organizaciones de migrantes no sólo mexicanos en Estados Unidos, sino también de otras nacionalidades y en otras latitudes. Este es un tema que ha motivado una buena cantidad de estudios sobre las formas organizativas de los migrantes mexicanos. Sin embargo, la mayoría lo han hecho principalmente enfocándose en la importancia que estas organizaciones tienen en temas como el envío de remesas colectivas, el fortalecimiento de la identidad entre el origen y destino o bien para explicar los vínculos que generan para la integración de los migrantes y las comunidades de origen en términos de participación política.

Sin duda, los clubes de migrantes son un instrumento multifacético que puede estudiarse desde distintas perspectivas. En este sentido, el objetivo central de este capítulo es presentar el contexto en cual se desarrollan estas organizaciones y su comportamiento en términos de “modelos organizativos”, y cómo esto se vincula de alguna manera con el posible grado de impacto en materia de desarrollo local en las comunidades de origen.

El capítulo está conformado de la siguiente manera. En el primer apartado presentamos una breve reseña histórica de la migración de michoacanos hacia Estados Unidos. El segundo apartado versa sobre los estudios que se han realizado con clubes de migrantes michoacanos en Estados Unidos, destacando los establecidos en California. En el tercer apartado presentamos el contexto y las principales características organizativas de los clubes michoacanos establecidos en la Zona Metropolitana de Los Ángeles. Finalmente presentamos las conclusiones del capítulo.

## **II.1 Los “ires y venires” de una migración centenaria**

Históricamente el estado de Michoacán se ha situado junto con Jalisco, Guanajuato, Zacatecas, San Luis Potosí y Durango como uno de los estados de México con los mayores flujos migratorios hacia los Estados Unidos, motivado principalmente por causas laborales lo que ha convertido a esta migración en un fenómeno constante y centenario (López Castro, 2003; Ochoa, 2001). La dispersión de los oriundos se ha dado prácticamente en todos los condados de los Estados Unidos, donde los migrantes michoacanos se han insertado en distintos mercados laborales, constituyendo uno de los cambios más significativos de la migración michoacana (López Castro, 1986; Fernández Ruíz, 2003).

La migración michoacana hacia Estados Unidos se dio a la par de que los primeros migrantes provenientes de otras regiones en México iniciaron su aventura hacia el norte estrictamente en 1848, cuando fue establecida la demarcación fronteriza que separó a México y Estados Unidos (Fernández-Ruiz, 2003:36). En estos primeros años de migración fueron dos las causas que facilitaron la importación de fuerza de trabajo al país vecino: por una lado, la expansión de la vía férrea hacia el oeste de los Estados Unidos y hacia el norte y centro occidente de México; y por el otro, los cambios en la política migratoria de Estados Unidos que permitieron la entrada de los primeros migrantes temporales (López Castro, 2003; Fernández-Ruiz, 2003; Ochoa, 2001).

El segundo movimiento de michoacanos hacia Estados Unidos se presenta entre 1910 y 1917 con la revolución mexicana, lo que provocó un clima de intranquilidad política, económica y social en México que se combinaría con la creciente demanda de fuerza de trabajo por parte de Estados Unidos (González y González, 2001). Este país, además de ser proveedor de empleo y atractivos salarios para los migrantes michoacanos, también sirvió como un lugar de asilo para aquellos que eran perseguidos políticos (López Castro, 1986; Fernández Ruíz, 2003). Durante esta etapa los habitantes de la zona noroeste de Michoacán emprendieron la huida al país del norte conformando un primer perfil migratorio: se trataba de migrantes exclusivamente hombres y en edades productivas que se ocuparían temporal o estacionalmente en las labores agrícolas y en el mantenimiento de las vías férreas (Fernández-Ruiz, 2003; Ochoa, 2001).

Con la implementación del Programa Bracero, de 1942 a 1964, se permitió la entrada de trabajadores michoacanos que contaban con documentos que acreditaban el ofrecimiento de

empleo por parte de Estados Unidos, así como de aquellos que carecían de documentación, propiciando un tercer movimiento migratorio importante para Michoacán (Fernández-Ruiz, 2003; Ochoa, 2001). En este periodo se construyeron las bases para tejer las primeras redes sociales que serían necesarias para mejorar las condiciones, reducir los costos y riesgos de la trayectoria al norte, y con ello prolongar un ininterrumpido flujo de mano de obra dispuesta a trabajar en cualquier condición en los Estados Unidos (Rouse, 1989; López Castro, 2003; Rodríguez, 2003; Ochoa, 1998).

El periodo 1964-1986 se conoce como “la norteamericanización de las comunidades”, por la dependencia que llegaron a tener muchos pueblos del occidente de México respecto al mercado laboral estadounidense (Alarcón, 1999; Fernández-Ruiz, 2003:50). Se caracterizó por el fuerte ingreso de remesas dolarizadas a las comunidades de tradición migratoria, no sólo como inversión privada para el mejoramiento familiar, sino también como recursos para invertirse en mejorar los servicios urbanos de las comunidades expulsoras (Fernández-Ruiz, 2003; González y González, 2001).

Una nueva época de la migración michoacana se dio en 1986 con la promulgación por decreto de la Ley de Reforma y Control de la Inmigración (IRCA) que posibilitó la legalización de los indocumentados que ya residían allá y la contratación de trabajadores adicionales para las labores agrícolas (Fernández-Ruiz, 2003). Con esa facilidad para poder vivir en Estados Unidos, fueron aproximadamente dos millones de personas las que se beneficiaron, ya que la principal característica de esta migración fue que el traslado se hacía con la familia y no se establecía por una temporada (González y González, 2001).

Sin embargo, en el occidente de México, principalmente en estados como Michoacán, los efectos de IRCA fueron dramáticos, pues la posibilidad de legalizar la situación migratoria de familias completas terminó por despoblar pueblos enteros, y entorpecer así el viejo patrón migratorio de ida y vuelta al adoptar un esquema de inmigración-incorporación (Fernández-Ruiz, 2003).

Finalmente, hacia la segunda mitad de los años noventa, el patrón migratorio de los michoacanos no se aclaró definitivamente, ya que no fue posible “restaurar completamente la mecánica de vaivén anual de los migrantes documentados [...] siendo apenas posibles los retornos ocasionales y por breve tiempo” (Fernández-Ruiz, 2003:52). En esta misma época la migración indocumentada repuntó en su flujo incluyendo migrantes urbanos no sólo rurales

como en épocas anteriores, además de caracterizarse por la abundante participación de mujeres y familias completas provenientes de todo el territorio mexicano (González y González, 2001).

Finalmente, después del 11 de septiembre de 2001, y con el pretexto de la lucha antiterrorista, la relación México-Estados Unidos dejó de ser materia prioritaria para los vecinos del norte. A partir de esta fecha, y utilizando esta lucha como justificación, se fortaleció la frontera con el fin de frenar el flujo de indocumentados, propiciando así la muerte de migrantes en los desiertos, en los canales de desagüe y en los ríos fronterizos (González y González, 2001).

## II. 1.1 El origen y destino de los migrantes michoacanos

La migración michoacana, a pesar de incluir a prácticamente todo el estado, se ha concentrado con mayor intensidad en las regiones del norte, noreste y noroeste, principalmente en municipios como Chavinda, Tlazazalca, Purépero y Tangacicuaro (Ochoa, 2003; Mendoza, 2003). Durante las primeras épocas de esta migración y con la implementación del Programa Bracero, gran parte de la población que partió a los Estados Unidos se dirigió a los campos agrícolas de California y Texas para trabajar en diversas cosechas. Los migrantes provenían en su mayoría de municipios como Morelia, Cotija, Atacheo, Ixtlán, Jacona, Pajacuarán, Uruapan, Angangueo, Zacapu y Zamora, que se caracterizaban por su cercanía con otros estados con altos índices migratorios como Jalisco y Guanajuato (Alarcón, 1999; Ochoa, 2003, Rodríguez, 2003).

Otros se dirigían a trabajar a las minas de Colorado y las fundiciones del área de Los Grandes Lagos, regiones que figuraban como los lugares de destino preferidos por los oriundos de Erongarícuaro, Zinapécuaro, Santa Ana Maya, Maravatío y Penjamillo (Ochoa, 2003:77-78; Rodríguez, 2003). Sin embargo, también se dirigían a trabajar en la reparación y mantenimiento de las vías del ferrocarril en regiones donde anteriormente ya se habían ocupado brazos mexicanos como en Montana, Wyoming, Utah, Colorado, Idaho, Illinois y Washington principalmente (López Castro, 1986).

En este sentido, Michoacán nunca perdió primacía en el proceso migratorio y logró gestar el establecimiento de redes sociales fuertes que posibilitaron la migración a Estados Unidos desde finales del siglo XIX y principios del XX. Actualmente, la dispersión de la mayoría de los migrantes michoacanos se concentra principalmente en los estados de Illinois,

Washington, Texas, California, Kansas, e incluso se han esparcido hacia Carolina del Norte, Minnesota y Dakota del Norte (Leco, 2003; Fernández-Ruiz, 2003).

En síntesis, los circuitos migratorios tejidos a lo largo del tiempo reconfiguraron las distancias geográficas y construyeron una comunidad extensa “transterritorializada”, orientada a la comunidad natal, donde los migrantes le dan sentido a su vida, producen y reproducen pautas de comportamiento, normas, valores y prácticas, lo mismo que creencias y mitos que definen su cultura y refuerzan su identidad y pertenencia (López Castro, 2003:22).

## **II.2 Perspectivas de estudio sobre los clubes michoacanos en Estados Unidos**

Muchos estudios sobre los clubes de migrantes se han concentrado, por un lado, en el tipo de organizaciones que forman los migrantes, el número de miembros que las conforman y los vínculos que logran establecer con las comunidades en ambos lados de la frontera. Por otro lado, en la importancia que tienen estos grupos para generar recursos del tipo de “remesas colectivas”, que sirven como instrumento para la promoción de desarrollo y bienestar de las comunidades de origen, muchas de las veces con el apoyo del gobierno mexicano.

Sin embargo, detectamos que hay un nicho en los estudios sobre migración y formas organizativas de los migrantes que no ha sido explorado y que tiene que ver con el tipo de modelo organizativo imperante en los clubes de oriundos. Es decir, en aquellas prácticas, rutinas y procedimientos organizacionales que dan sentido a las actividades del club y que de alguna manera impactan en la promoción de desarrollo local en las comunidades de origen. Recordemos que el tipo de obras y proyectos que los clubes llevan a cabo suelen estar sujetos a una serie de factores organizacionales como la toma de decisiones, el estilo de liderazgo, la participación de los miembros, así como el grado de institucionalización de las prácticas y rutinas que surgen al interior del club. De alguna manera, estos elementos organizacionales determinan el éxito y supervivencia de la organización, o en caso contrario el fracaso y la desaparición. Por lo tanto, este trabajo llama la atención sobre la desigualdad u homogeneidad en el nivel organizacional de los clubes de migrantes michoacanos a partir de volverse isomorfos a otros modelos organizativos similares.

### **II.2.1 Filantropía migrante**

Diversos estudios sobre los clubes de migrantes han afirmado que, si bien las donaciones en México tienen profundas raíces históricas, la creciente migración de mexicanos hacia los

Estados Unidos ha replanteado las formas de donación filantrópica, a través de pequeñas iniciativas locales para impulsar el bienestar en sectores considerados vulnerables en las comunidades de origen, como en educación, salud y vivienda principalmente (Merz, 2005; Layton, 2009). Los clubes de migrantes mexicanos y específicamente los michoacanos durante décadas han sido la plataforma que soporta la práctica social que surge desde su propia base organizativa, al realizar actividades solidarias para apoyar a los migrantes y a sus familias en cualquier situación emergente, de modo que la participación va más allá de las prácticas tradicionales comunitarias y filantrópicas (Delgado y Rodríguez, 2004).

Dichos estudios también han documentado que en los últimos años las prácticas filantrópicas que llevan a cabo los clubes de migrantes son más diversas y sustantivas, lo que les ha permitido converger con las iniciativas del gobierno mexicano para impulsar el desarrollo local (Ove Trans, 2009; Orozco y Welle, 2005; Merz, 2005). Entre las inversiones filantrópicas que caracterizan a los clubes de migrantes podemos observar, entre otras, las donaciones de ambulancias, camiones de bomberos y equipo médico como sillas de ruedas, máquinas para diálisis y camillas, que consiguen en los Estados Unidos por medio de otras asociaciones civiles o bien a través de la compra que el mismo club realiza. Sin embargo, estas prácticas también incluyen proyectos de interés social, sobre todo en áreas como infraestructura y renovación, por ejemplo, en iglesias, plazas municipales, cementerios, parques y avenidas, lo que ha convertido a los clubes de oriundos en una de las fuentes más importantes de inversión social privada en México (Orozco y Welle, 2005; Orozco y Lapointe, 2004; Valenzuela, 2004; Bada, 2004).

Las donaciones para la comunidad de origen han estado presentes desde mediados de los noventa, cuando la mayoría de los clubes de migrantes estaban constituidos como clubes sociales, por ejemplo el Club Social Atacheo de Michoacán desde entonces inició su labor filantrópica en la comunidad de origen. Actualmente es un club activo que se enfoca en brindar ayuda a la comunidad a través de diversas aportaciones y donativos, tal como lo relata su presidenta:

En el 2004 enviamos una ambulancia al pueblo, la ambulancia la compramos entre todos los miembros activos del club. Pero como el club no tenía dinero suficiente, entonces cada uno de nosotros aportó 200 dólares más para hacerla llegar hasta allá. Ahorita tenemos unas sillas de ruedas de motor semi-nuevas-, que no hemos podido enviar por la falta de recursos. Sin embargo, todo nuestro enfoque es siempre ayudar a los que están en México (Presidenta, Club Atacheo).

Es común que organizaciones como el Club Atacheo tengan poca o nula interacción con otras organizaciones, lo que en ocasiones propicia el estancamiento de las actividades que realizan. Incluso manifiestan la intención de trabajar con apoyo de otras organizaciones no lucrativas en Estados Unidos que patrocinen sus labores filantrópicas, como lo expresó recientemente la presidenta del Club Atacheo: “tratamos de buscar patrocinadores o empresas que puedan ayudarnos en nuestras actividades, pero para lograrlo necesitamos que más personas participen y se encarguen de buscarlos, y que ellos mismos vean el compromiso que tenemos de ayudar a los que están allá [...]” (Presidenta, Club Atacheo).

Otro ejemplo de las labores filantrópicas que llevan a cabo los clubes michoacanos es el caso del Club Jiquilpan USA, que desde su fundación, hace aproximadamente 20 años, se han enfocado en ayudar a la comunidad de Jiquilpan, tal como lo expresa el testimonio de uno de los miembros del club:

Quando hay alguna necesidad o emergencia en el pueblo, las personas en lugar de ir a la presidencia municipal o con las autoridades se dirigen directamente con nosotros. Entonces más que todo estamos enfocados en ayudar a los niños especiales, a las personas de tercera edad y las personas del pueblo cuando ocurre alguna tragedia. También mandamos una ambulancia, un camión de bomberos y nos cooperamos para construir la casa hogar para los niños especiales, que era una necesidad urgente. Y como siempre, eso es lo que nos motiva, ayudar a nuestra gente (Moderador, Club Jiquilpan USA).

En términos generales, los clubes de migrantes michoacanos se han colocado, a través de las labores filantrópicas, como un referente de ayuda, apoyo y en ocasiones de consuelo de las comunidades de origen. En este sentido, constituyen una forma de participación y colaboración que puede coexistir y complementarse con los objetivos de una orientación colectiva. Por ejemplo, con proyectos y obras públicas que tengan una mayor implicación en el desarrollo y equidad de la comunidad de origen, a través de una participación transnacional más amplia (Ove Trans, 2009; Burgess, 2005). Al respecto, Bada (2004) identificó este tipo de ayudas en los clubes michoacanos establecidos en Illinois, quienes recaudaban recursos principalmente para casos de emergencia en las comunidades donde residían. Por ejemplo, destinaban fondos para: a) las mujeres viudas o las madres que perdían a sus hijos en algún accidente trágico; b) para trasladar los cadáveres de los paisanos hacia la comunidad de origen; y, c) para brindar apoyo económico cuando algún paisano estaba desempleado (Bada, 2004b: 93-4).

Sin embargo, es importante señalar las razones por las cuales los clubes de migrantes participan constantemente en este tipo de actividades. Por un lado, se debe a la empatía de los intereses colectivos de los miembros y las comunidades a las que representan, y que se refuerzan mutuamente al tomar en consideración la trayectoria histórica del club y las condiciones estructurales en el origen y destino. Y por el otro, porque dependen de los intereses individuales que tengan los miembros del club, los cuales son muy diversos (Ove Trans, 2009).

En ocasiones, las labores filantrópicas que realizan los clubes de oriundos llegan a ser tan visibles para los gobiernos locales que incluso les resulta incómodo solicitar apoyo a los clubes para la realización de proyectos en las comunidades de origen. Y se piensa que los migrantes podrían transformar ese capital económico en un capital político, que pueda generar la demanda de servicios al gobierno por parte de la comunidad local. En este sentido, las donaciones filantrópicas, a menudo, implican relaciones mucho más complejas de intercambio, es decir, sin ningún tipo de expectativas de reciprocidad. De hecho, la filantropía puede ser un motivo de los migrantes a título individual para seguir manteniendo su membresía y reconocimiento al interior del club (Fitzgerald, 2009).

## II.2.2 Participación cívica de los clubes de oriundos

Otra de las diversas actividades en las que se han involucrado los clubes de migrantes en los últimos años ha sido en la vida política de sus comunidades de origen y en la defensa de los derechos humanos en las comunidades donde residen (Bada, 2004b). La mayoría de los clubes de oriundos se está convirtiendo en participantes cada vez más activos de la vida estadounidense, al empezar a crear programas sociales que involucren la participación de las comunidades donde residen. Y al igual que otros grupos de migrantes establecidos en el país vecino, los migrantes mexicanos a través de los clubes de oriundos han transferido las habilidades de participación cívica a las comunidades donde residen, pero también a las de origen, incluso se ha dicho que los migrantes mexicanos están cada vez más involucrados en la sociedad civil estadounidense donde el transnacionalismo ha jugado un papel importante para el fortalecimiento de esta práctica (Escamilla, 2009; Bada, Fox y Selee, 2006).

Recientemente, Fox y Gois (2010) han argumentado que la razón fundamental para centrar la mirada en la sociedad civil migrante es para reconocer que las organizaciones, por ejemplo los clubes de oriundos, han construido una capacidad de auto-representación que les

permite conformar coaliciones de una manera más equilibrada. En este sentido, los clubes de migrantes se perciben como un tipo de organización capaz de dotar a sus miembros de habilidades políticas y de participación cívica en ambos lados de la frontera. Además, las organizaciones que constituyen a la sociedad civil migrante están basadas en múltiples identidades colectivas donde se comparten intereses e ideales comunes (Ramakrishnan y Viramontes, 2010).<sup>1</sup>

De hecho, un ejemplo de la importancia de este rubro es la participación activa de los migrantes indocumentados en los clubes de migrantes, no sólo en actividades cívicas, culturales y de desarrollo económico, sino también en las actividades políticas. Un ejemplo de esto fueron las manifestaciones masivas que han realizado en ciudades como Los Ángeles y Chicago, donde los clubes jugaron un papel importante en la defensa de los derechos humanos de los migrantes, por lo que el panorama de participación es esperanzador (Ramakrishnan y Viramontes, 2010; Fox y Gois, 2010). Esto es un reflejo de la disciplina cívica de los migrantes y la visión participativa y constructiva que tienen con respecto al proceso político estadounidense. No obstante, su participación en la defensa de los derechos humanos de la población vulnerable, como los indocumentados mexicanos, sugiere una separación del tradicional carácter translocal que los había caracterizado durante décadas (Bada, Fox y Selee, 2006; Escala Rabadán, 2005). Al respecto, recientemente el presidente del Club Lombardía expresó su experiencia en este ámbito:

En el club hemos dedicado mucho tiempo en organizarnos para apoyar, por ejemplo, las marchas donde luchamos por la legalización de todos los migrantes o para apoyar la reforma migratoria y el respeto de los derechos humanos. Entonces, estamos muy metidos en presionar para que se dé la reforma migratoria y se respeten nuestros derechos en este país. Por eso hemos andado en Washington, Sacramento y donde quiera que se ocupe para luchar por la legalización de los migrantes y sus familias (Presidente, Club Lombardía).

Estas actividades de participación cívica referidas por el presidente del Club Lombardía se gestan principalmente en un clima social y políticamente cargado, es decir, donde los inmigrantes indocumentados son tratados como ladrones, pandilleros y criminales. Por lo tanto es importante considerar los siguientes aspectos: en primer lugar, que los clubes son un espacio seguro donde las contribuciones cívicas, culturales y materiales de los

---

<sup>1</sup> Desde la perspectiva organizacional, se trata de “organizaciones que aprenden”, es decir, que se orientan a las prácticas y rutinas que se institucionalizan y la importancia que se le da a los intereses y objetivos de los miembros de la organización (Barnard, 1948).

migrantes son de gran valor; y, en segundo lugar, que en las sociedades receptoras la defensa de los derechos humanos y el estatus legal pueden crear intereses comunes entre los migrantes, quienes pueden diferir en términos de etnicidad, lengua, clase, casta o incluso ideología (Fox y Gois, 2010; Ramakrishnan y Viramontes, 2010). En este sentido, como lo apunta Escala Rabadán (2005: 103), “el desarrollo de nuevas formas y estrategias de participación de los clubes de migrantes mexicanos sugiere no sólo la acción e intervención de éstos entre el ‘aquí’ y el ‘allá’, sino también, y sobre todo la consolidación de lo que se ha dado en llamar la sociedad civil migrante entre México y Estados Unidos”.<sup>2</sup>

Un ejemplo del argumento anterior es que, en la última década la participación cívica de los michoacanos residentes en Chicago fluyó entre Estados Unidos y México al utilizar los medios de comunicación “transnacionales para criticar a los gobiernos estatales por sus políticas autoritarias y por haberlos convertido en exiliados al tener que buscar fuentes de trabajo. Al mismo tiempo, muchos clubes de migrantes michoacanos siguieron realizando su callada labor de mejorar las condiciones de vida de sus paisanos sin contar con la intervención gubernamental” (Rivera-Salgado, Bada y Escala Rabadán, 2005:17).

Por lo tanto, las organizaciones de migrantes han abierto las puertas a una participación cívica convencidas de que el Estado no puede seguir siendo absolutamente paternalista. Asimismo, que la participación comunitaria y la filantrópica que emprenden son canales que permiten mejorar el nivel de vida de las comunidades de origen, pero también tienen la posibilidad de impactar en las regiones de destino, como sucede con las manifestaciones en Los Ángeles y Chicago (Bada, 2004b).

Durante años, los clubes de oriundos permiten a los migrantes incorporarse en la vida cívica de sus comunidades y operar dentro de un marco de derechos civiles, a diferencia de trabajar en un marco más amplio de desarrollo económico y expresión cultural. Por ejemplo, los clubes de oriundos fueron los primeros en defender el derecho de los migrantes indocumentados para obtener licencias de conducir en California. Esta situación refleja la prioridad política que tienen los migrantes y que los ha convertido en jugadores activos en las

---

<sup>2</sup> Para una reflexión más a profundidad sobre el concepto “sociedad civil migrante”, véanse por ejemplo los trabajos de Fox y Gois (2010); y Fox y Bada (2006).

campañas de promoción y defensa de los derechos humanos en el país vecino (Ramakrishnan y Viramontes, 2010:163; Duquette-Rury y Bada, 2009).<sup>3</sup>

### II.2.3 Las remesas colectivas y los vínculos con el desarrollo local

La creciente formalización de los clubes de oriundos y la colaboración estrecha que mantienen con otras organizaciones latinas son una muestra de los esfuerzos que realizan: por un lado, en la defensa de los derechos civiles en las comunidades de destino; y, por el otro, en la participación pública en las comunidades de origen. Por lo tanto, es importante resaltar la coordinación y movilización que realizan para aumentar las donaciones de recursos que se destinan al desarrollo de infraestructura social en las comunidades de origen, al participar en distintos programas o políticas públicas en México.

Los clubes de migrantes reúnen los recursos en Estados Unidos al organizar diversos eventos sociales como kermeses, bailes, tardeadas y certámenes de belleza. Incluso a través de las donaciones que reciben de sus miembros como cuota de membresía, o bien, como donaciones privadas que van desde los 20 hasta los 100 dólares, todo depende de las posibilidades económicas de cada miembro (Alarcón, 2004; Bada, 2004a; Duquette-Rury, 2010). Al respecto, el tesorero del Club Los Reyes nos da un ejemplo de las actividades y eventos que realizan para recaudan fondos:

Las actividades que realizamos para recaudar fondos y poder cubrir las necesidades del pueblo son taquizas y kermeses donde vendemos cervezas, sodas y comida, todo es muy familiar [...] También compramos botellas de tequila, grabadoras o estéreos para que se rifen, y así recaudamos el dinero. De hecho las kermeses y otros eventos los hacemos en la Placita Olvera, que es muy conocida aquí en Los Ángeles. Por ejemplo, entre todos los miembros del club llevamos a cabo venta de carnitas para recaudar fondos y pagar eventos más grandes como el baile de la amistad [...] (Tesorero, Club Los Reyes).

A través de las remesas que logran recaudar los clubes se han creado nuevas oportunidades para el cambio social y económico en las comunidades de origen. Aún cuando diversos estudios han indicado que es difícil saber con exactitud cuánto logra generar en ganancias un club a través de los eventos que realizan y de las donaciones de sus miembros (Bada, 2004a; Escala Rabadán, 2004; Duquette-Rury, 2010), podemos darnos una idea, si retomamos el testimonio anterior.

---

<sup>3</sup> Algunos de estos estudios sostienen que las desigualdades cívicas son especialmente importantes entre las organizaciones cívicas. Y estas incluyen disparidades en: a) los recursos; b) la presencia cívica; c) la presencia política; y, d) la influencia política sobre las decisiones del gobierno (Ramakrishnan, 2010).

El Club Los Reyes, por ejemplo, recauda recursos de dos formas distintas principalmente: por un lado, al organizar un baile anual, que es el evento que mayor organización requiere y el que más recursos les deja, en promedio unos 5, 000 dólares; y, por el otro, a través de la venta de carnitas y cerveza que llevan a cabo cada ocho días en la casa del presidente del club, donde al año se recaudan aproximadamente 3, 000 dólares. En este sentido, el club logra recaudar de los diversos eventos aproximadamente entre 8,000 y 9,000 dólares libres al año, recursos que son utilizados para cubrir los compromisos que tienen en la comunidad de Los Reyes en Michoacán.

Asimismo, los clubes de oriundos, a través de las remesas colectivas, benefician a los sectores más pobres de la comunidad de origen, apoyando económicamente o con donaciones en especie a clínicas de salud, centros de cuidado infantil, escuelas y casas hogar para los ancianos por mencionar algunos (Alarcón, 2004:162). Es decir, el vínculo entre las remesas colectivas y el desarrollo local de las comunidades de origen de los migrantes está enfocado en la necesidad de que el Estado mexicano se involucre en políticas públicas que procuren el bienestar social, y no partir del supuesto de que las remesas colectivas deben funcionar como un sustituto de los recursos gubernamentales que debieran ser invertidos en el desarrollo local de manera directa (Alarcón, 2004, Bada, 2004a; Orozco y Welle, 2005; Burgess, 2005; Delgado y Rodríguez, 2004).

Los clubes michoacanos, al invertir en proyectos filantrópicos o en aquellos que involucran la promoción de desarrollo local, les permite reproducir, manifestar y reforzar su identidad regional, y adquirir un estatus social y de prestigio en las comunidades de origen. Asimismo, participar en este tipo de proyectos que contribuyen al desarrollo refuerza y esclarece las capacidades de liderazgo de los presidentes o representantes de estos clubes, al tiempo que los llena de orgullo y motiva la participación social y política del resto de los miembros que valoran y respetan a su comunidad (Bada, 2004a:212-13). Sin embargo, los clubes de oriundos aún enfrentan diversos problemas organizativos que tienen que ver con la capacidad organizativa y la participación de miembros en las diferentes actividades al interior de la organización, y que pueden explicar estas formas de colaboración y ayuda que tienen con las comunidades origen y que los lleva a mantener un club organizado, legítimo y que sobrevive ante las turbulencias del contexto en el que surgen.

#### II.2.4 La experiencia de los clubes michoacanos en el Programa 3x1

Las remesas colectivas enviadas por los clubes de migrantes michoacanos tradicionalmente se han usado para cubrir necesidades esenciales en las comunidades de origen, como son remodelaciones de escuelas públicas, construcción de pozos de agua, pavimentación de calles y avenidas, construcción de instalaciones deportivas, entre otras obras más (Bada, 2004b). Sin embargo, este tipo de actividades se acrecentaron a partir de la puesta en marcha del Programa 3x1 para Migrantes, responsabilidad de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL).

Este programa había arrancado con los migrantes zacatecanos a inicios de la década de los noventa, cuando éstos iniciaron el apoyo y financiamiento de las primeras obras de infraestructura social en sus comunidades de origen. Inicialmente, el esquema se denominó “Cero por Uno”, es decir, cada dólar que los migrantes enviaban a sus comunidades era el único instrumento de financiamiento de estas obras y proyectos (García Zamora, 2005). Sin embargo, debido a la marcada tradición migratoria zacatecana y al fortalecimiento de importantes redes sociales transnacionales, así como la cantidad de remesas que enviaban a México permitió el surgimiento en 1993 del Programa 2x1. Dicho programa tenía el propósito de “institucionalizar apoyos de los Clubes Zacatecanos para la construcción de obras de infraestructura social en las comunidades de origen; con aportación de un dólar del gobierno estatal y otro del gobierno federal por cada dólar que los migrantes invirtieran” (García Zamora, 2005:9-10).

Dada la importancia de las obras y proyectos que se realizaban con las aportaciones de los migrantes, el gobierno estatal y federal, para el año de 1999 el programa cambia a una modalidad 3x1, integrando la participación de los municipios que aportarían un dólar más a esta mezcla financiera (Moctezuma, 2011; García Zamora, 2005; Delgado y Rodríguez, 2004).

A partir del año 2001, el Programa 3x1 se convierte en una iniciativa federal bajo la responsabilidad de la SEDESOL. En este año el programa cambia de nombre y es reconocido como “3x1 Iniciativa Ciudadana”, el cual contaría con un presupuesto específico para su operación (García Zamora, 2005:11). Es a partir del año 2002 cuando el programa se institucionaliza, es decir, había ya una dependencia del Gobierno Federal que tenía la responsabilidad de definir las reglas de operación del programa, esta situación tuvo un efecto no sólo en el nombre, sino también en el contenido del programa. Esto significaba que, como “Iniciativa 3x1” podían presentar solicitudes de proyectos todos los grupos organizados en

México y también aquellos grupos organizados en el exterior. De esta manera estuvo funcionando durante el año 2002 y 2003, hasta que en 2004 se modificaron las reglas de operación del programa y exclusivamente se apoyarían iniciativas propuestas por migrantes en el exterior que estuvieran organizados (SEDESOL, Los Ángeles, 2012).

Con el auge de los clubes de oriundos y el incremento de las remesas, para el año 2005 el programa cambia de nombre a “Programa 3x1 para Migrantes”, con ello también se definen los objetivos del programa enfocados principalmente en: 1) impulsar iniciativas corresponsables entre los migrantes y los tres órdenes de gobierno para ejecutar proyectos que mejoren las condiciones sociales de las comunidades participantes; 2) promover que dichas propuestas se canalicen a las comunidades de alta migración y pobreza y; 3) fomentar los lazos de identidad de los connacionales que se encuentran en el exterior con sus comunidades de origen (Soto y Velázquez, 2006:13).

De acuerdo a la información proporcionada por la oficina de representación de la SEDESOL en la ciudad de Los Ángeles, cuando arrancó el Programa 3x1 en el año 2002 como Iniciativa Ciudadana lo hizo con la participación de 20 clubes de oriundos, principalmente de los estados con larga tradición migratoria como Zacatecas, Jalisco, Guanajuato y Michoacán. Para el año 2005 ya se tenían registrados más de 800 clubes (Soto y Velázquez, 2006:14), y al cierre del 2011 el programa contaba con la participación de más de 2000 clubes de oriundos provenientes de 29 estados en México (SEDESOL, Los Ángeles, 2012).<sup>4</sup>

Los requisitos para participar en este programa son diferentes si se trata de un club o federación, y dichos requisitos se han ido modificando porque antes del año 2008 solamente bastaba con decirse “ser un club o federación” para participar. Por lo tanto, no se solicitaban elementos o actas constitutivas que los acreditaran como tal, lo que propiciaba una sobrerrepresentación de los clubes. En este sentido, a partir del 2008, con el fin de impulsar una mejor organización, se solicitó como requisito fundamental estar registrados ante la SEDESOL para que los verdaderos clubes de migrantes fueran los que participarían en el programa y así tratar de disminuir, en la medida de lo posible, la aparición de los llamados clubes fantasma o avales (SEDESOL, Los Ángeles, 2012; Soto y Velázquez, 2006; Merz, 2006).

---

<sup>4</sup> Véanse por ejemplo Fernández de Castro, García Zamora y Freyer (2006); Bada (2004a); García Zamora (2003) y Moctezuma (2011).

El funcionamiento del programa está basado en las reglas de operación que se actualizan y se publican en el Diario Oficial de la Federación para cada ejercicio fiscal. Puede decirse que el programa ha motivado la participación activa de las organizaciones de migrantes no sólo en el aporte de los recursos, sino también en la elaboración de propuestas para la definición de las reglas de operación. Es decir, toma en cuenta el punto de vista de los liderazgos migrantes. Retomando al tema de los requisitos de participación, uno de ellos es el que corresponde a la llamada “toma de nota de registro del club”, que se basa en la concepción que los propios migrantes tienen para reconocer que un club deberá estar conformado por lo menos con diez personas; y una federación será reconocida si tienen una membresía mínima de cinco clubes de diez personas cada uno (SEDESOL, Los Ángeles, 2012).

Los clubes tienen dos formas de acceder al Programa 3x1, una es a través de la toma de nota y registro ante los Consulados Mexicanos, y la otra a través de las federaciones que ya están reconocidas por la red de consulados. Estas dos vías están planteadas de acuerdo a la evolución de los estados participantes, pues hay estados que relativamente llevan menos tiempo participando en el programa y todavía no llegan a una estructura de Federación. Sin embargo, hay estados con mayor experiencia y participación en el programa que además cuentan con una gran cantidad de clubes y miembros, lo que inclusive les da para tener muchas estructuras de nivel federación. Por ejemplo Michoacán, tiene más de tres federaciones solamente en California, las cuales siguen incorporando clubes a su estructura pues tienen ya esa connotación de “federación” y por lo tanto la atribución de dar la toma de nota a un club para que pueda participar en el Programa 3x1.

Otro aspecto importante del Programa 3x1 es el papel que juega el Comité de Validación Migrante (COVAM), quién tiene la responsabilidad de recibir las solicitudes de los proyectos por parte de los clubes e identificar que éstas cubran con todos los requisitos técnicos que maneja el programa como: a) el tipo de apoyo: principalmente proyectos de infraestructura social y equipamiento en materia de educación, salud, deporte, drenaje y electrificación; b) el monto máximo de los apoyos hasta por un millón de pesos para proyectos comunitarios y de infraestructura; y, c) los apoyos serán financiados de la siguiente manera: 25 por ciento corresponde al gobierno federal, otro 25 por ciento a los clubes de migrantes y el 50 por ciento restante a los gobiernos de las entidades federativas y municipios (SEDESOL, 2010; Soto y Velázquez, 2006; Merz, 2006; García Zamora 2003).

En este sentido, el COVAM parte de los lineamientos generales de las reglas de operación del programa para realizar la definición de criterios en donde se especifiquen cuáles son las políticas de actuación de cada uno de los miembros del comité, y cuáles son los criterios que van a ser considerados para seleccionar, validar y aprobar las obras y/o proyectos. Los miembros del COVAM son los representantes de los cuatro socios: los clubes de migrantes, el gobierno municipal, el gobierno del estado y el gobierno federal (Fernández, *et al.*, 2006; Orozco y Welle, 2005; Orozco y Lapointe, 2004). Sin embargo, en ocasiones hay criterios que son diferenciados de acuerdo con la realidad de los propios estados, por ejemplo, hay estados que solamente permiten participar a los clubes u organizaciones que estén dentro de una federación (SEDESOL, Los Ángeles, 2012).

El Programa 3x1, además de financiar obras y proyectos sociales comunitarios, también ofrece desde hace diez años otra forma de financiamiento 3x1, los llamados “proyectos productivos comunitarios”. Estos proyectos, más que explicarse como una razón de lucro, reflejan el interés de los migrantes por colaborar en la generación de empleos y mejores ingresos en sus lugares de origen (García Zamora, 2006:161). A través de los proyectos productivos es posible el financiamiento de invernaderos, criaderos de animales, de peces, empacadoras de algún tipo de alimento, entre otros. Asimismo, requieren la existencia de una estructura organizativa en México que pueda encargarse junto con el club de administrar el proyecto (Duquette-Rury, 2011; García Zamora, 2007). Al club participante le corresponde el 25 por ciento de los recursos y el resto a las instancias de gobierno en sus tres niveles. Este tipo de proyectos son a fondo perdido, es decir, no se recupera ni se regresa ninguna parte de la inversión en caso de que el proyecto fracase (SEDESOL, Los Ángeles, 2012).

Finalmente, para el año 2008 se planteó la posibilidad de dar un apoyo por parte del Programa 3x1 a los migrantes para que participaran en proyectos productivos pero en un plano más personal o familiar. Entonces se crearon los “proyectos productivos patrimoniales” que fueron impulsados desde el 2009, ya con reglas de operación y lineamientos. Al inicio, este tipo de proyectos eran solamente unifamiliares con un apoyo de hasta 300,000 pesos, y como requisitos para acceder a estos recursos el migrante tenía que pertenecer a una organización o un club de migrantes. Asimismo, tenía que demostrar que en realidad era un migrante presentando su matrícula consular, a fin de garantizar que ese recurso fuera utilizado por los migrantes y no por personas en México que quisieran hacer un proyecto de inversión. El

requisito de pertenecer a un club es porque desde 2009 la regla de operación marcaba que se trataba de un recurso que se recuperaría en un plazo de tres años, sin pago de intereses o algún tipo de garantía por parte del migrante. Estos recursos no se recuperarían para el gobierno, sino para el club al que perteneciera el migrante, el cual propondría y financiaría un proyecto social 3x1 en la comunidad de origen al momento de recuperar los recursos (SEDESOL, Los Ángeles, 2012).<sup>5</sup>

En este sentido, para Michoacán el Programa 3x1 ha significado una posibilidad para llevar a cabo un mayor número de proyectos sociales y productivos que tienen el objetivo de impactar en el desarrollo y bienestar de las comunidades de origen. No obstante, Michoacán ocupa el tercer lugar nacional en número de proyectos financiados por el Programa 3x1: “en 2002 se llevaron a cabo 64 al igual que en 2003; en 2004 se realizaron 126 con una inversión de 145 millones de pesos en 273 proyectos en total, hasta mediados del 2005 que beneficiaron a más de 370, 000 michoacanos” (García Zamora, 2007:59-60). Sin embargo, el gobierno del estado reconoce que los proyectos de infraestructura son los que concentran mayor atención y esfuerzo por parte de los migrantes, mientras que los proyectos productivos aún generan desconfianza al ser proyectos que el migrante no trabaja ni supervisa directamente.

### **II.3 Clubes de migrantes michoacanos: ¿Cuántos, dónde y de dónde?**

Como se mencionó anteriormente, la consolidación de redes sociales basadas en el paisanaje que vinculan a las comunidades de migrantes en mexicanos establecidas en los Estados Unidos con regiones específicas en México se fortalecieron con el paso del tiempo y dieron pie al surgimiento de formas más concretas de socialización entre ambos lados de la frontera, a través de los clubes de migrantes, que son una referencia central en la creación de identidad colectiva (Rivera-Salgado, Bada y Escala Rabadán, 2005).

Desde mediados de la década de los noventa y poco después, se incrementó el número de organizaciones conformadas por migrantes provenientes de distintas regiones en México. Los cuadros 2.1 y 2.2 ilustran el incremento de estas formas organizativas: por un lado, durante el periodo 1998-2003, cuando pasaron de 441 clubes a 623 respectivamente; y por el otro, durante los años 2009-2011, donde incrementaron de 1392 organizaciones a 1842

---

<sup>5</sup> García Zamora (2003), argumenta de manera crítica que los clubes zacatecanos al transitar de los proyectos sociales a los proyectos productivos literalmente se encuentran en el “paso de la muerte”, por la falta de capacidad organizativa y empresarial de los miembros de estas organizaciones en ambas comunidades.

respectivamente, en su mayoría organizaciones tipo clubes de oriundos (Rivera-Salgado, Bada y Escala Rabadán, 2005; SRE, 2009 y 2011).

En lo que respecta a los estados con mayor número de organizaciones de migrantes en Estados Unidos hasta las últimas fechas, se han mantenido a la cabeza Guanajuato con 450 organizaciones; seguido de Hidalgo con 134 organizaciones; Michoacán con 122 clubes de oriundos registrados; Jalisco con 93 de estas organizaciones y el caso más sorprendente es Zacatecas, uno de los estados con los mayores índices de migración hacia Estados Unidos, que pasó de 113 organizaciones en 1998 a solamente 25 para el 2011. Sin embargo, también es importante rescatar el número de organizaciones que han conformado estados como Oaxaca, que no son de una tradición migratoria como los antes mencionados, pero que, sin embargo, también figuran entre los estados con mayor número de organizaciones de migrantes, hasta el 2011 ya contaban con 74 de estas (SRE, 2011).

Es importante destacar que los datos que se presentan en los cuadros siguientes deben tratarse con cautela ya que las fuentes, a través de las cuales se elaboraron cada uno de estos, presentan ciertas limitaciones e inconsistencias. Por ejemplo, la información es exclusivamente de clubes de migrantes, sin embargo, se pudo corroborar que también incluyen a las federaciones de migrantes, por eso en ocasiones los datos están sobre-representados.

**Cuadro 2.1. Clubes de migrantes mexicanos en los Estados Unidos por lugar de origen periodos 1998-2003 y 2009-2011**

Estado	Número de clubes			
	1998	2003	2009	2011
Jalisco	74	100	31	93
Michoacán	19	51	55	122
Zacatecas	113	126	12	25
Guanajuato	40	48	307	450
Distrito Federal	3	6	6	13
Sinaloa	12	17	5	16
Durango	19	20	54	75
Nayarit	22	27	5	10
Guerrero	23	51	15	64
Puebla	12	34	38	61
Estado de México	6	11	14	16
Oaxaca	22	36	74	74
Hidalgo	4	11	101	134
Aguascalientes	3	1	8	13
Otros	69	84	667	676
<b>Total</b>	<b>441</b>	<b>623</b>	<b>1392</b>	<b>1842</b>

*Fuente:* Elaboración propia con base en los datos de Rivera-Salgado, Bada y Escala Rabadán (2005); *Directorio de Organizaciones y Clubes de Oriundos* (SRE, 2009 y 2012).

Si bien los datos del cuadro 2.1 son solamente una aproximación, ya que se limitan a dos fuentes, ilustran el incremento de estas organizaciones. En las siguientes secciones se explicará lo que ocurre con los clubes de migrantes michoacanos, cuántos son, dónde están y que características organizativas los distingue del resto de los clubes de migrantes mexicanos.

Existen estudios que aún consideran que no se puede contar con una cifra exacta sobre el número de clubes o asociaciones de migrantes mexicanos en los Estados Unidos, principalmente por las inconsistencias y sobre-representación de las fuentes. Esto ocurre con las bases de datos de la red de consulados mexicanos, incluso con las que presentan los gobiernos estatales y municipales. Asimismo, dichas inconsistencias también se observan en el padrón de organizaciones participantes en el Programa 3x1 para Migrantes. En este sentido, es difícil contar con un registro exacto y confiable del número de organizaciones de migrantes en el país vecino.

La marcada tradición migratoria de México hacia los Estados Unidos permitió a los migrantes forjar una red muy sólida de clubes de oriundos principalmente en Arizona, Texas, Illinois y California. Es importante destacar el caso de California, porque es el estado que más organizaciones de migrantes alberga, un total de 783 entre clubes y federaciones, seguido de Texas con 483, Illinois con 135 y Arizona con 51 organizaciones. Asimismo, es relevante mencionar que los estados que mayor número de clubes han forjado son Guanajuato, Hidalgo, Michoacán y Jalisco, y de nuevo la gran mayoría en California, véase cuadro 2.2.

**Cuadro 2.2. Clubes de migrantes mexicanos en los Estados Unidos: principales estados de destino (2011)**

<i>Estado</i>	<i>California</i>	<i>Illinois</i>	<i>Texas</i>	<i>Arizona</i>	<i>Otros</i>	<i>Total</i>
Jalisco	65	5	7	-	16	93
Michoacán	76	6	17	2	101	122
Zacatecas	8	1	5	1	10	25
Guanajuato	120	43	133	10	144	450
Distrito Federal	5	-	3	-	5	13
Durango	52	3	9	-	11	75
Guerrero	41	3	10	2	8	64
Estado de México	5	-	2	1	8	16
Oaxaca	47	1	3	1	22	74
Hidalgo	37	12	23	-	62	134
Otros	456	74	271	17	42	776
<b>Total</b>	<b>783</b>	<b>135</b>	<b>483</b>	<b>51</b>	<b>390</b>	<b>1842</b>

*Fuente:* Elaboración propia con base en los datos del *Directorio de Organizaciones y Clubes de Oriundos* (SRE, 2011).

Es bien sabido que Michoacán es uno de los cuatro estados con mayores índices de migración, por lo tanto, los migrantes michoacanos se han asentado continuamente en los estados de Texas, Illinois y California (Bada, 2004a:192). La mayoría de estos migrantes ha logrado conformar y consolidar fuertes lazos con sus comunidades de origen a través de los clubes de oriundos que logran conformar. Por ejemplo, 76 de los 122 clubes de migrantes michoacanos están concentrados en California, y en particular, en el área metropolitana de Los Ángeles se encuentran 22 organizaciones, tal como lo ilustra el cuadro 2.3. Cabe mencionar que la Zona Metropolitana de Los Ángeles está conformada por los condados de Los Ángeles, Orange, San Bernardino, Riverside y Ventura, donde la ciudad de Los Ángeles es la que concentra el mayor número de organizaciones, no sólo de michoacanos, sino también de otras latitudes.

<b>Cuadro 2.3. Clubes de migrantes michoacanos en California 2009 y 2011</b>		
<b>Ciudad</b>	<b>Número de clubes</b>	
	<i>2009</i>	<i>2011</i>
Fresno	-	3
Los Ángeles	8	22
Oxnard	3	11
Sacramento	3	3
San Bernardino	2	14
San Diego	-	1
San Francisco	4	9
San José	3	7
Santa Ana	3	6
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>76</b>

*Fuente:* Elaboración propia con base en los datos del *Directorio de Organizaciones y Clubes de Oriundos* (SRE, 2009 y 2011).

Los clubes michoacanos que se han conformado en Los Ángeles, en muchos casos se trata de agrupaciones más bien informales, conocidas tan sólo por sus miembros y con escaso contacto con otros grupos de México y Estados Unidos, lo que dificulta saber con exactitud cuántos son y dónde están. Sin embargo, en otras ocasiones, se trata de organizaciones más formales, que incluso consolidan sus comunidades en Estados Unidos al fortalecer las relaciones de paisanaje con el pueblo de origen (Escala Rabadán, 2004 y 2005:70).

Otro aspecto que vale la pena destacar es que precisamente el surgimiento y consolidación de los clubes de migrantes permitió estructurar un siguiente nivel organizativo, las federaciones, que son organizaciones conformadas por clubes de migrantes provenientes de

un mismo estado de origen en México. Estas organizaciones tienen como propósito fortalecer los vínculos sociales entre los clubes y organizaciones similares en ambos lados de la frontera para promocionar proyectos filantrópicos en las comunidades de origen.

Estudios previos indican que la primera federación creada en Los Ángeles por migrantes mexicanos fue en 1972, con ocho clubes de oriundos provenientes de los estados de Jalisco, Chihuahua, Michoacán y Zacatecas (Rivera-Salgado, Bada, Escala Rabadán, 2005:7). Sin embargo, para el caso exclusivo de Michoacán se conformaron dos federaciones: 1) la Federación de Clubes Michoacanos en Illinois (FEDECFMI) en 1997; y 2) la Federación Californiana Lázaro Cárdenas del Río en 1999.<sup>6</sup>

### II.3.1 Clubes de migrantes en Los Ángeles: “la lealtad fragmentada de los oriundos”

Como se mencionó anteriormente, los clubes de migrantes michoacanos tradicionalmente se han asentado en los distintos condados y ciudades de California, principalmente en la región sur del estado, donde destaca la Zona Metropolitana de Los Ángeles, como lo muestra el cuadro 2.4.

Ciudad	Número de Clubes
Bell Gardens	1
Downey	1
Inglewood	1
Lake View Terrace	1
Commerce	1
Compton	1
Huntington Park	1
Long Beach	1
Los Ángeles	3*
Lynwood	2
Northridge	2
Pacoima	3
Pomona	1
South Gate	1
Sylmar	1
West Covina	1
<b>Total</b>	<b>22</b>

\*Corresponde a federaciones.

Fuente: Elaboración propia con base en los datos del *Directorio de Organizaciones y Clubes de Oriundos* (SRE, 2011).

<sup>6</sup> Con base en entrevistas, Los Ángeles, California, enero-febrero de 2012.

En esta ciudad se concentran 22 de las 76 organizaciones de migrantes michoacanos que se localizan en todo el estado de California, y están dispersas en casi todo el barrio angelino. Cabe mencionar que en el padrón del Directorio de Organizaciones y Clubes de Oriundos del Instituto de los Mexicanos en el Exterior (IME), las tres organizaciones registradas con sede en la ciudad de Los Ángeles corresponden a federaciones y no a clubes de migrantes. Por lo tanto, esta situación es una primera crítica a los registros del IME, pues no se tiene la certeza sobre el número de clubes que conformaban estas federaciones, de tal suerte que es probable que no se trate sólo de 22 organizaciones michoacanas en la Zona Metropolitana de Los Ángeles.

En el cuadro anterior se puede apreciar que las organizaciones de michoacanos suelen estar presentes en las ciudades que tradicionalmente han acogido a esta población: por un lado, ciudades como Bell Gardens, Downey, Inglewood, Compton, Huntington Park, Long Beach, South Gate, West Covina, tienen al menos la presencia de un club michoacano establecido en sus barrios; por otro lado, ciudades como Lynwood, Pacoima, Northridge y Los Ángeles es donde se concentra el mayor número de estas organizaciones. Lo anterior es una muestra de la fortaleza que tienen las redes de contactos que mantienen los migrantes con sus familiares y paisanos en la comunidad de destino como un apoyo para conseguir empleo o un lugar donde vivir cuando inician su odisea al país vecino (Levine, 2005:109).

Los paisanos que conforman los clubes michoacanos provienen principalmente de los municipios de Lázaro Cárdenas, Jacona de Plancarte, Pátzcuaro, Uruapan, Los Reyes Michoacán, Yurécuaro, Morelia, Ziracuaretiro, Vista Hermosa de Negrete, Paracho, Epitacio Huerta, Cherán, Villamar, Pajacuarán, Zamora y Pátzcuaro, así como de Terán, una localidad del municipio de Tuzantla en Michoacán. La mayoría de estos municipios actualmente presentan índices de migración elevados, asimismo se trata de comunidades donde los índices de pobreza y marginación llaman la atención (SRE, 2011).

### II.3.2 Conformación, motivación y acción de los clubes michoacanos

Los clubes de migrantes son organizaciones que si bien son muy diferentes, comparten algunas características organizativas básicas. En algunos casos se trata de organizaciones que se conformaron hace más de 20 años, por ejemplo clubes como Los Reyes, Cherán, Pajacuarán, Los Ángeles la Palma, Jiquilpan USA y Lombardía. En cambio, otros clubes como Parácuaro, Atacheo, Huetamo, y Paisano Ciudad Hidalgo se conformaron apenas en la

última década. Los clubes de migrantes son organizaciones que surgen principalmente a causa de las convivencias deportivas y sociales que llevan a cabo entre los oriundos de un mismo pueblo, incluso hay quienes se organizan en situaciones menos comunes, por ejemplo en funerales.

Sin embargo, la mayoría de los clubes surgió a raíz de las convivencias deportivas como juegos de básquetbol o de fútbol que se celebraban cada ocho días en los parques cercanos a las comunidades de michoacanos en Los Ángeles. Un claro ejemplo de esta situación es el caso del Club Paisano, el Club Cherán y el Club Los Reyes, este último fundado en 1974, a raíz de las “cascaritas de futbol” que se organizaban en la ciudad de Bell Gardens. El Club Los Reyes extendió esta práctica deportiva hasta sus paisanos que radican en la ciudad de San Francisco, y desde entonces, iniciaron una tradición deportiva que se celebra año con año entre los reyenses conocida como el “partido o baile de la amistad” (Presidente, Club Los Reyes).<sup>7</sup>

Otro ejemplo de las convivencias deportivas que dieron lugar al surgimiento de este tipo de organizaciones es el caso del Club Cherán, fundado aproximadamente hace 35 años en la ciudad de Inglewood. Los cherences solían juntarse cada ocho días para jugar partidos de básquetbol, y aprovechar el momento para conocer y socializar con las familias que siempre acudían a los encuentros deportivos, tal como lo expresó recientemente su fundador:

Nosotros empezamos a reunirnos, más que nada, para jugar basquetbol entre los compañeros y mis paisanos de Cherán. Entonces, cuando terminaban los partidos alguien decía: “oye, por qué no damos alguna cooperación para recaudar fondos por si un día lo necesitamos o alguno de nosotros fallece y hay que llevarlo a su lugar de origen”. Fue así como empezamos, recaudando fondos entre los amigos, sin tener una organización debidamente constituida. Más bien, sólo teníamos el interés de ayudarnos y ayudar a la gente del pueblo [...] (Presidente, Club Cherán).

El impulso natural de los migrantes por mantener unidos a los paisanos en las comunidades de acogida los ha llevado a participar y convivir en algún deporte específico como el fútbol o el básquetbol, como en caso del Club Cherán. Sin embargo, el deporte no sólo ha servido para promover la salud de sus practicantes, sino que también ha jugado una función social más específica al permitir a los oriundos apoyarse a sí mismos como comunidad

---

<sup>7</sup> El “partido de la amistad”: una vez al año los reyenses que residen en San Francisco viajan a la ciudad de Los Ángeles en la última semana de mayo “*Memorial day*” para jugar un partido de futbol y convivir en el baile que organizan sus paisanos de Los Ángeles. El ritual se repite en la última semana de septiembre “*Debord day*”, en la ciudad de San Francisco. Esta situación es un ejemplo de una práctica organizativa que se ha institucionalizado en el Club Los Reyes.

migrante y servir como vínculo de unión entre las comunidades michoacanas establecidas en la ciudad de Los Ángeles (González Gutiérrez, 1995).

Algunos otros, como el Club Social Atacheo y el Club Parácuaro de reciente creación, se organizaron por petición de amigos y de gente del pueblo con cierto liderazgo como maestros, sacerdotes e incluso presidentes municipales, que les solicitaban algún tipo de ayuda u obra social para la comunidad y sus habitantes. Por ejemplo, el Club Los Ángeles la Palma se creó por la motivación de un maestro del pueblo que solicitó apoyo económico de los paisanos establecidos en Los Ángeles para la construcción de una escuela secundaria en el pueblo de La Palma. De esta manera, paisanos, amigos y familiares conformaron una primera organización con la que iniciaron el apoyo de proyectos de beneficio social para el pueblo de origen (Presidente, Club La Palma).

En esta misma línea se encuentra el caso del Club Jiquilpan USA y el Club Huetamo, fundados hace 15 años aproximadamente. Estos clubes se conformaron principalmente por las motivaciones e influencias de los Concejales de la ciudad de destino, así como por algunos migrantes de otras organizaciones michoacanas ya conformadas. El único fin era unificarse y socializar entre los paisanos, pero al mismo tiempo servir como apoyo para cubrir las necesidades de la comunidad de origen, tal como lo explicó recientemente el presidente del Club Huetamo:

Desde que nosotros llegamos acá siempre pensábamos en hacer un proyecto comunitario en el pueblo donde participará nuestra gente. Entonces fui al consulado para pedir información, y fue cuando me remitieron con la Federación Michoacana Lázaro Cárdenas del Río. Les platicué lo que quería hacer y me dijeron: “lo primero que debes hacer es organizar un club con su mesa directiva y registrarte con el cónsul de asuntos comunitarios, después vienes con nosotros para que te registres en nuestra federación”. Y pues así le hicimos, hablé con la gente de aquí, con los amigos, con los vecinos, con los paisanos para organizar el club [...] (Presidente, Club Huetamo).

La idea de conformarse como club no excluye a los migrantes procedentes de otros poblados o comunidades cercanas al pueblo de origen, al contrario, la flexibilidad de este tipo de organizaciones permite la incorporación y participación de migrantes de otros pueblos, incluso de otros estados en las actividades deportivas así como en los eventos sociales del club. Esta situación se debe a que la mayoría de las veces, bastaba con que el migrante compartiera un sentido de pertenecía al lugar de origen. Asimismo, podemos encontrar el caso de clubes que se fundaron a partir del apoyo que brindaban a los paisanos que se incorporaban

al circuito migratorio, y que muchas veces carecían de familiares o amigos en las comunidades de destino. Este es el caso del Club Lombardía, que como lo relata su fundador:

Cuando llegué con mi esposa y mi hijo a Fullerton duramos durmiendo en la calle como cuatro días, sin cobijas y sin nada para comer [...] Yo hablaba con dios y le decía que me diera licencia para encontrar dónde vivir, y que si me daba licencia de encontrar trabajo yo iba a ayudar a los demás. Entonces ya cuando conseguí trabajo y un lugar para vivir empecé a mirar las necesidades de los migrantes de aquí, de que estaban desorganizados y regados por todos lados, ahí es cuando me nació la idea de hacer el club, para ayudar a la gente recién llegada y que no pasaran por lo mismo que nosotros sufrimos [...] (Presidente, Club Lombardía).

Este tipo de motivaciones e influencias para la conformación de clubes de migrantes no son exclusivas de los migrantes michoacanos, pero sí son un reflejo del vínculo que los migrantes establecen con sus coterráneos. Sin embargo, las redes sociales de migración también juegan un papel importante para la incorporación de nuevos migrantes, que al llegar al lugar de acogida promueven activamente el fortalecimiento de los lazos de paisanaje, la socialización y la reproducción colectiva en respuesta al contexto social y cultural en el que se desenvuelven. Asimismo, justifican el tipo de acciones que los migrantes realizan al sentirse vinculados a las experiencias vividas en los lugares de origen y destino (Levitt y Glick Schiller, 2004; Bashi, 2007; Moctezuma, 2011).

Finalmente, otro tipo de motivación que ha llevado a los michoacanos a organizarse en clubes de migrantes tienen que ver con actividades cívicas y culturales en las cuales participan en la ciudad de Los Ángeles. Por mencionar un ejemplo, el Club Pajacuarán surgió de la participación de varias familias en el tradicional desfile del 5 de mayo, donde además de socializar aprovechaban para ponerse al tanto de lo que acontecía en el pueblo. Esta situación los llevó a conformarse como un club, cuyo objetivo principal era preservar las tradiciones mexicanas como los desfiles, las danzas folclóricas, las obras de teatro y otros eventos culturales que organizaban en los barrios de Los Ángeles (Presidenta, Club Pajacuarán).

Como se puede ver, las motivaciones de los migrantes michoacanos para conformarse en clubes de oriundos no son distintas de las características que estudios previos han mostrado al respecto. Se trata de organizaciones basadas en los pueblos de origen que intentan fortalecer los lazos de paisanaje e identidad a través de la realización de distintas actividades que vinculan la participación de las comunidades en ambos lados de la frontera. En su mayoría, se trata de migrantes de primera generación que salieron de sus terruños en busca de un mejor

porvenir y con la ilusión de retornar algún día, al lugar que los vio nacer (Escala Rabadán, 2008; González Gutiérrez, 2006; Orozco y Welle, 2005; Valenzuela, 2004).

En cuanto a las actividades que los clubes michoacanos realizan, podemos destacar el apoyo y colaboración con sus comunidades de origen a través de la realización de diferentes proyectos y obras de impacto social y comunitario. De igual forma, está la participación en proyectos de colaboración con el gobierno mexicano, por ejemplo a través del Programa 3x1, que permite a los migrantes financiar obras de infraestructura social básica en las comunidades de origen como pavimentación y electrificación de calles y avenidas, suministro de agua potable, construcción de escuelas e incluso canchas deportivas, salones para eventos sociales y becas escolares. De hecho, los diez clubes que se analizaron en esta investigación han participado en el financiamiento de obras sociales a partir del Programa 3x1, incluso hay clubes que han dado un paso más y ya participan en los proyectos productivos comunitarios y los productivos patrimoniales. Cabe señalar que estas formas de organización no se limitan a las actividades y proyectos que el programa ofrece, al contrario, siguen trabajando de manera independiente para apoyar en otros sectores que el programa no considera prioritarios.

Los clubes organizan diferentes eventos sociales para recaudar fondos que posteriormente utilizarán para financiar los proyectos y obras antes mencionados. Por ejemplo, el Club Pajacuarán desde que se fundó organiza año con año el certamen de belleza “Señorita Michoacán de California”. Este evento tiene tal importancia para el club que incluso editan una revista anual en la que presentan a las candidatas a reinas, anuncios publicitarios de negocios de los mismos michoacanos, información turística del estado de Michoacán e información sobre los eventos de otras organizaciones de migrantes. Por su parte, el Club Jiquilpan USA también lleva a cabo el certamen “Señorita Club Jiquilpan USA” una vez al año, donde organizan un baile para recaudar fondos y elegir a la reina del club. Las ganancias que estos eventos dejan a las organizaciones oscilan entre 300 y 4,000 dólares, recursos que se destinan para invertir en algún proyecto u obra social en la comunidad de origen.

Una modalidad que actualmente es una opción para los clubes que buscan hacerse de recursos y financiar obras de carácter filantrópico en la comunidad de origen y de destino, es recurrir a los patrocinios por parte de algunas empresas en California, que van desde pequeños negocios familiares hasta compañías telefónicas, cerveceras y de publicidad que donan

recursos a los clubes y federaciones para apoyar principalmente proyectos de sectores como la educación, salud y alimentación.

### II.3.3 Arreglos institucionales: la hermandad del “aquí y allá”

Un aspecto que puede explicar la concentración de migrantes michoacanos en distintas ciudades de Los Ángeles es el tipo de arreglos institucionales que logran conformar los gobiernos de estas ciudades y los municipios en Michoacán como puente de enlace. El establecimiento de ciudades hermanas, entre otras cosas, se llevan a cabo para resolver problemas que aquejan a las comunidades michoacanas transnacionales (Bada, 2004:205). Por ejemplo, el municipio de Los Reyes, Michoacán, es ciudad hermana de Bell Gardens en Los Ángeles, donde actualmente se encuentra la sede del Club Los Reyes. Entre las actividades que llevan a cabo ambas ciudades, producto de la hermandad, está la realización de diferentes eventos cívicos y culturales en la ciudad de Bell, por ejemplo la semana cultural michoacana que se lleva a cabo durante el mes septiembre.

Otro caso es el Club Jiquilpan USA, el cual a partir del apoyo del Concejal de la ciudad de Inglewood logró establecer la hermandad con el municipio de Jiquilpan en Michoacán. Además, el papel que juega el concejal de esta ciudad ha sido fundamental al orientar a los miembros del club respecto a cómo debían establecerse como organización sin fines de lucro, cómo debían elaborar sus reglamentos internos y la estructura organizativa para registrarse ante el gobierno de California. Además, este tipo de arreglos institucionales les permitió hacerse de un espacio para efectuar sus reuniones y juntas, aspectos que otros clubes carecen.

Este tipo de arreglos como la hermandad entre las ciudades ha servido a los clubes como un mecanismo a través del cual pueden acceder a recursos materiales como ambulancias, camiones de bomberos, aparatos clínicos y electrónicos que el club adquiere como donación o por mucho menos precio, para enviarlos a las comunidades de origen donde tanta falta hacen. Otra ventaja de la hermandad se refleja en el tipo de actividades que vinculan a ambas ciudades, por ejemplo la celebración de semanas culturales y otros actos cívicos de tradición mexicana, donde participan grupos de baile y artesanos que vienen de las comunidades michoacanas. Con lo anterior se puede tener un panorama del alcance que logran tener los clubes de migrantes en ambos lados de la frontera, ciudades que están “tan lejos y tan

cerca”, pero que se preocupan y trabajan de la misma manera para cubrir las necesidades de los que se quedan.

## Conclusiones

A lo largo de este capítulo se argumentó sobre la importancia que los clubes de migrantes tienen al ir incursionado, en los últimos años, en la vida de sus comunidades de origen y de destino. La mayor visibilidad que han ganado frente al gobierno mexicano les ha abierto las puertas para que se involucren en la promoción del desarrollo y bienestar de las comunidades de origen, a través de políticas públicas y programas que buscan canalizar los recursos que estas organizaciones generan. El ejemplo más citado es el Programa 3x1 para Migrantes, a través del cual cofinancian junto con el gobierno municipal, estatal y federal una serie de proyectos que van desde infraestructura social básica hasta proyectos de carácter productivo y empresarial que busca tener un impacto directo en la economía de las familias de las comunidades natales.

Sin embargo, participar en el financiamiento de obras y proyectos vía 3x1 tiene una serie de implicaciones en el desempeño organizativo de los clubes michoacanos, principalmente en las interacciones al interior de la organización para decidir en qué obras y sectores invertir. En este sentido, y como lo veremos más adelante, las metas y objetivos suelen ser inconsistentes y cambiantes, por lo tanto, las decisiones son difusas y no alcanzan a tener un impacto significativo en las comunidades de origen, donde suelen dirigirse. Esto genera problemas de legitimidad y prestigio que se derivan de una representación imprecisa, debido a que las decisiones, precisamente, se concentran sólo en una parte de la estructura organizativa.

En la siguiente sección se explica la metodología de investigación que se implementó para desarrollar este trabajo. Se hace hincapié en los aspectos técnicos a través de los cuales fue posible recoger y analizar la información obtenida durante el trabajo de campo en Los Ángeles, California. Asimismo se discuten las principales técnicas de análisis de información que se utilizaron y que culminaron en la elaboración de dos capítulos de resultados que versan sobre las posibles diferencias y similitudes de los clubes michoacanos en términos organizacionales.

*Una organización sin compromiso, es como una persona sin alma.*  
Henry Mintzberg.

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

*“Mientras este corazón siga latiendo y la sangre circulando, no perderemos la esperanza de que las personas que están allá empiecen a recibir los frutos de los que estamos trabajando acá...”*  
—Presidenta, Club Atacheo

### Introducción

El presente capítulo explica la estrategia metodológica que se adoptó para la realización de este trabajo de investigación. Se trata de un estudio comparativo y cualitativo que busca profundizar en el estudio sobre las diferencias de los modelos organizativos de los clubes de migrantes michoacanos que están establecidos en la Zona Metropolitana de Los Ángeles, California. Con ello se espera establecer una posible relación entre estas diferencias y el grado de impacto que tienen los clubes en la promoción de desarrollo local en sus comunidades de origen.

### III.1 Diseño y justificación del trabajo de investigación

Esta investigación se realizó en cuatro etapas, la primera tiene que ver con el diseño de la investigación y la justificación de llevar a cabo un estudio sobre las formas asociativas de los migrantes michoacanos. El interés surge como una oportunidad para utilizar las herramientas teóricas de perspectivas ajenas a los estudios sobre migración que tuvieran un fuerte sustento teórico.

En este sentido, y como ya lo discutimos anteriormente, la teoría organizacional proporcionaba dichas herramientas que se convertirían en los lentes a través de los cuales se observarían las dinámicas internas y el funcionamiento de este tipo de organizaciones. La meta sería identificar la serie de prácticas, rutinas y demás procedimientos organizativos que surgen al interior de los clubes michoacanos. No se trataba de identificar exclusivamente la estructura organizativa, sino también el modelo organizativo que impera, así como las capacidades físicas de la organización, la habilidad de sus miembros y el estilo de liderazgo que se ejerce. Dichos elementos son factores que de alguna manera impactan en el tipo obras y proyectos que los clubes deciden llevar a cabo para promocionar el desarrollo y bienestar de las comunidades de origen.

El diseño de esta investigación llevó aproximadamente un año y medio, tiempo en el cual se realizaron diversas tareas que culminaron en un protocolo de investigación. Una de las actividades más importantes fue la revisión de bibliografía especializada en el fenómeno migratorio entre México y Estados Unidos, para ubicar el contexto adecuado y saber de dónde surgen los clubes de migrantes. Asimismo, se revisó una serie de estudios previos que dieran cuenta sobre la formación de organizaciones de migrantes en el país vecino, sus principales características organizativas, así como las actividades, fortalezas y debilidades que les permiten estar en funcionamiento. Con las aportaciones de la teoría organizacional y de las redes sociales de migración fue posible identificar el problema de estudio de esta investigación: los modelos organizativos de los clubes de migrantes michoacanos y los nexos con la promoción de desarrollo local en las comunidades de origen.

Las dimensiones y sub-dimensiones independientes del trabajo de investigación fueron las siguientes:

1. Modelos organizativos de los clubes de migrantes
  - a) Capacidad de aprendizaje de los miembros
  - b) Prácticas, rutinas y mitos organizacionales
  - c) Centralización o descentralización de las decisiones
2. Desempeño organizativo
  - a) Efectividad de las decisiones
  - b) Eficiencia de las acciones
  - c) Habitación y objetivación de la misión de la organización
  - d) Relación e interacción de los actores (internos y externos)

Asimismo, las dimensiones y sub-dimensiones dependientes de la investigación fueron las siguientes:

1. Desarrollo local en las comunidades de origen
  - a) Grado de bienestar de la población
  - b) Durabilidad de las acciones colectivas
  - c) Participación de otros actores sociales
2. Remesas colectivas
  - a) Obras y proyectos financiados
  - b) Inversión en el “Programa 3x1 para migrantes” u otros

### **III.2 Conformación y diseño de la muestra de estudio: localizando a los oriundos**

La segunda etapa fue la selección de la muestra de estudio, que se basó en un procedimiento de muestreo intencional no aleatorio ni con carácter estadístico, donde las organizaciones y los informantes debían cubrir ciertos aspectos sobre los cuales se centraba la investigación. Un primer acercamiento fue a través de la consulta y revisión del Directorio de Organizaciones y Clubes de Oriundos del IME para el año 2010 y 2011, así como del portal de Internet del gobierno de Michoacán en su sección de comunidad migrante.

A través de esta revisión se obtuvieron los primeros datos para localizar a las organizaciones michoacanas. Los primeros resultados que se obtuvieron de esa revisión fueron los siguientes: para finales del año 2010, se contaba con datos de 11 clubes y una federación michoacana establecidos en Los Ángeles; y, para finales del año 2011, en que se revisaron de nuevo los datos, ya había registro de ocho nuevos clubes y dos federaciones más, tal como lo ilustra el cuadro 3.1. En lo que respecta al seguimiento y revisión del portal de Internet del gobierno del estado de Michoacán, éste no proporcionaba datos exclusivos de las organizaciones que se encontraban establecidas en Los Ángeles, más bien se trataba de información general sobre dichas organizaciones.

Con esta primera aproximación sobre la localización de los clubes michoacanos, el siguiente paso fue decidir cuántos clubes se contactarían y cuántos informantes serían los idóneos para conformar la muestra de estudio. Si bien el IME, a través del Directorio de Organizaciones y Clubes de Oriundos, proporciona un panorama general sobre las organizaciones de migrantes michoacanos establecidos en Los Ángeles, durante el periodo de trabajo de campo se constató que la información no estaba actualizada. Y a pesar de que dicha fuente proporciona números telefónicos, correos electrónicos y otros datos para contactar a los representantes de estas organizaciones, la realidad es que se trataba de información obsoleta en la mayoría de los casos, lo que impidió entrar en contacto con los representantes de los clubes michoacanos registrados en ese directorio.

**Cuadro 3.1. Clubes de migrantes michoacanos en Los Ángeles (2010-2011)**

<i>Nombre del Club</i>		
2010		2011
Club Cherán		Club Cherán
Club Social Atacheo Michoacán		Club Social Atacheo Michoacán
Club Jucutácato		Club Jucutácato
Club Social Los Reyes, Michoacán, Inc.		Club Social Los Reyes, Michoacán, Inc.
Club Ziracuaretiro		Club Ziracuaretiro
Los Capulines		Los Capulines
Michoacanos en Movimiento		Michoacanos en Movimiento
Mi Lindo Michoacán		Mi Lindo Michoacán
Parachenses Unidos		Parachenses Unidos
Taretan		Taretan
Trabajando por Epitacio Huerta		Trabajando por Epitacio Huerta
-		Club Huiramangaro Unido
-		Club La Joya
-		Club Pajacuarán
-		Club Lázaro Cárdenas
-		Club de migrantes de Jacona
-		Club Yurécuaro
-		Club Zajo Grande
-		Club San Bartolo Pareo
Federación Californiana de Michoacanos		Federación Californiana de Michoacanos
-		FECADEMIN
-		Asociación de Michoacanos en California

*Fuente:* Elaboración propia con base en los datos del *Directorio de Organizaciones y Clubes de Oriundos* (SRE, 2010 y 2011).

Si bien en un primer momento se logró establecer contacto solamente con seis de las 22 organizaciones que están registradas en el directorio del IME, de las cuales tres correspondían a los clubes de migrantes provenientes de Cherán, Atacheo y Los Reyes, Michoacán, los otros tres contactos correspondían a las federaciones: la Asociación de Michoacanos en California, la Federación Californiana de Michoacanos y la Federación de Clubes y Asociaciones de Michoacanos en Norteamérica (SRE, 2011).

En este sentido, ya con los primeros contactos establecidos principalmente con las federaciones, fue posible obtener el número telefónico de algunos clubes que no figuraban en el directorio del IME pero que estaban adheridos a alguna federación. Se trataba de clubes activos, con membresía, y la mayoría de éstos participaba o participo en algún momento en el Programa 3x1 para Migrantes. Por lo tanto, los clubes que finalmente se lograron contactar para conformar la muestra de estudio son los que se muestran en el cuadro 3.2.

**Cuadro 3.2. Clubes de migrantes michoacanos en Los Ángeles (2012)**

<i>Nombre del club</i>	<i>Federación</i>	<i>Miembros</i>	<i>Ciudad</i>	<i>Municipio</i>
1. Club Los Reyes Michoacán	FECADEMÍN	50	Bell Gardens	Los Reyes
2. Club Cherán	FECADEMÍN	60	Lynwood	Cherán
3. Club Pajacuarán	Asociación Cultural de Michoacanos en California	8	Monterey Park	Pajacuarán
4. Club Paisano Cd. Hidalgo	Asociación de Michoacanos en California	50	Los Ángeles	Cd. Hidalgo
5. Club Jiquilpan USA	FECADEMICH	21	Inglewood	Jiquilpan
6. Club Los Ángeles La Palma	FECADEMICH	7	West Covina	La Palma
7. Club Lombardía	Federación Californiana Lázaro Cárdenas del Río	500	Fullerton	Lombardía
8. Club Social Migrantes de Huetamo	Federación Californiana Lázaro Cárdenas del Río	1	Huntington Park	Huetamo
9. Club Social Parácuaro	Federación Californiana Lázaro Cárdenas del Río	Inactivo	Pasadena	Parácuaro
10. Club Social Atacheo	S/F*	15	Compton	Zamora

\*Sin registro en federación

*Fuente:* Elaboración propia con base en entrevistas realizadas en trabajo de campo en Los Ángeles Ca. enero-febrero (2012).

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, de los diez clubes michoacanos que se contactaron, solamente tres se encontraban en el registro del IME para el año 2011, el Club Los Reyes, el Club Cherán y el Club Atacheo. Asimismo, resulta interesante el número de federaciones conformadas solamente en el área de Los Ángeles: 1) la Federación de Clubes y Asociaciones de Michoacanos en Norteamérica (FECADÉMÍN); 2) la Asociación Cultural de Michoacanos en California; 3) la Asociación de Michoacanos en California; 4) la Federación Californiana de Michoacanos (FECADÉMICH); y 5) la Federación Californiana Lázaro Cárdenas del Río. El único club que no pertenece a ninguna federación es el Club Social Atacheo.

De acuerdo con la información proporcionada por algunos líderes de estas organizaciones, al fundarse “La Federación Californiana Lázaro Cárdenas del Río”, primera federación michoacana en Los Ángeles, los constantes problemas de representación y liderazgo fueron el factor clave para que en muy poco tiempo se dieran problemas por los

malos manejos de recursos y la representación de las membresías en la toma de decisiones. Esta situación fragmentaría la federación en cinco grupos distintos que más tarde formarían sus propias federaciones, con sus propios clubes y buscando sus propios intereses. Lo cierto es que algunas de estas “nuevas federaciones” que surgieron, por un lado, están inactivas y sin un número considerable de clubes participando, y por el otro, aquellas que están activas, solamente tienen dos o tres clubes que participan y siguen realizando obras y proyectos para las comunidades de origen.

### **III.3 Trabajo de campo y recolección de datos**

La tercera etapa de este trabajo de investigación fue la selección de las técnicas para recoger información durante el periodo de trabajo de campo. En este sentido, se optó por utilizar dos técnicas cualitativas de recopilación de información. La primera fue el diseño de una entrevista semi-estructurada que tuviera como eje principal el análisis de los modelos organizativos de los clubes de migrantes, así como las prácticas, rutinas y procedimientos organizacionales que se gestan al interior de estas organizaciones. Enfocar la entrevista en un tema específico permitiría mantener una conversación fluida, y a los informantes les daría la ventaja de contar con espacio y libertad suficientes para definir el contenido de sus respuestas y de la información que nos proporcionarían. La selección de los informantes se realizó a través de un muestreo intencional, donde el proceso consistió en acumular entrevistas adicionales hasta lograr un punto de saturación, en el cual las dimensiones de interés de la investigación ya habían sido captadas.

En este sentido, la mayoría de los informantes cubrirían los aspectos sobre los cuales se centraba la entrevista: se trataba de líderes y/o presidentes de estas organizaciones, así como miembros activos que ocupaban o no algún puesto en la mesa directiva. Esta estrategia permitió tener un panorama sobre el club desde distintos puntos de vista, así como del tipo de actividades que cada miembro realiza al interior, mismas que van marcando pautas de conducta, rutinas y prácticas que reproducen en otros miembros de la organización.

La segunda técnica consistió en la observación no participante en reuniones o eventos organizados por los clubes de migrantes. Esta técnica fue fundamental para la elaboración de diversas notas de carácter etnográfico sobre el acontecer organizativo, mismas que serían contrastadas para obtener las primeras aproximaciones sobre el objeto de estudio. Asimismo,

ambas técnicas se complementarían en todo momento con la revisión de fuentes de información y documentación que surgieran del trabajo de campo en sí. Por un lado, la revisión de fuentes primarias, que incluyeran textos diversos sobre la migración mexicana hacia Estados Unidos, o bien sobre las asociaciones de inmigrantes en dicho país. Y por el otro, estarían las fuentes secundarias, principalmente resúmenes y artículos de revistas especializadas sobre migración y estudios organizacionales, con las cuales se podía ir nutriendo la información obtenida de las entrevistas y las notas etnográficas.

Con la aplicación de este tipo de técnicas fue posible observar, conocer y registrar las conductas, prácticas y rutinas típicas de la vida organizativa migrante que, posteriormente, al relacionarlas con los argumentos teóricos considerados, posiblemente mostrarían el modelo organizativo que impera en estas organizaciones, así como las principales características que los diferencian entre sí, en términos de eficiencia organizacional y que impactan en el logro de objetivos comunes para beneficio de sus comunidades de origen.

Desde luego, el número de clubes e informantes seleccionados tuvo mucho que ver con las limitaciones de tiempo y recursos económicos disponibles para realizar el trabajo de campo. Sin embargo, se echó mano de la técnica de “bola de nieve”, para lograr conformar la muestra final de la investigación. La incongruencia de los datos presentados por el IME, así como la poca o nula información que las federaciones pudieron proporcionar sobre los clubes que las conformaban, daba cuenta de la desorganización de los clubes michoacanos, lo que sin duda complicó la localización de sus integrantes. En este sentido, se contactaron un total de 10 clubes de migrantes michoacanos en toda el área de Los Ángeles, que correspondían a alguna de las cinco federaciones existentes. De esta forma se llevaron a cabo un total de 25 entrevistas a presidentes y miembros activos de las mesas directivas que proporcionarían la información sobre sus interacciones y relaciones al interior de los clubes seleccionados, tal como lo muestra el cuadro 3.3.

**Cuadro 3.3. Muestra de estudios: clubes michoacanos y entrevistas realizadas en Los Ángeles, California (2012)**

Nombre del Club	Condición	Entrevistados	Total entrevistas
<i>Federación de Clubes y Asociaciones de Michoacanos en Norteamérica (FECADEMIN)</i>			
Club Reyes Michoacán. Inc.	Activo	Presidente	6
		Vocal	
		Comunicaciones	
		Tesorero	
		Vicepresidente	
		Miembro	
Club Cherán	Activo	Presidente	2
		Vicepresidente	
<i>Asociación Cultural de Michoacanos en California</i>			
Club Pajacuarán	Activo	Presidenta	2
		Director	
<i>Asociación de Michoacanos en California</i>			
Club Paisano Cd. Hidalgo	Activo	Presidente	1
<i>Federación de Clubes Michoacanos en California (FECADEMICH)</i>			
Club Jiquilpan USA	Activo	Presidente	7
		Vicepresidente	
		Secretario	
		Vocal	
		Fundadora	
		Eventos y publicidad	
		Representante en Orange	
Club La Palma	Activo	Presidente	1
<i>Federación Californiana Lázaro Cárdenas del Río</i>			
Club Lombardía	Activo	Presidente	1
Club Huetamo	Activo	Presidente	1
Club Parácuaro	Inactivo	Presidente	1
<i>Sin federación</i>			
Club Atacheo	Activo	Presidenta	3
		Vicepresidente	
		Tesorera	
<b>Total clubes</b>	<b>10</b>	<b>Total entrevistas</b>	<b>25</b>

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo en Los Ángeles Ca., enero-febrero (2012).

Asimismo, también fue necesario entrar en contacto con otros actores que iban apareciendo en las entrevistas con los oriundos, por ejemplo el Consejo de Federaciones Mexicanas en Norteamérica (COFEM) y la Oficina de representación de SEDESOL en Los Ángeles, y que son actores vinculados con las actividades de los clubes michoacanos, principalmente en lo que respecta a su participación en el Programa 3x1 para Migrantes. Al establecer el contacto con estas dependencias se logró tener un panorama más amplio sobre el acontecer de la vida organizativa de los migrantes, y sobre las relaciones que mantienen con otro tipo de organizaciones, a través de las cuales sería posible identificar ciertos elementos del isomorfismo institucional en los modelos organizativos de los clubes de migrantes.

En la medida de lo posible se trató de indagar sobre el tipo de proyectos 3x1 que llevan a cabo los clubes de migrantes. Sin embargo, ni los clubes, ni las federaciones, ni la misma SEDESOL proporcionaron evidencia confiable sobre las obras y proyectos de los clubes, tales como formatos, solicitudes, registros en el municipio de origen, fotografías, validaciones, incluso datos sobre el monto de los proyectos realizados. De tal suerte que gran parte de la evidencia empírica en este trabajo de investigación está basada en la información y testimonios de los propios migrantes de estas organizaciones. En total fueron realizadas 27 entrevistas en un periodo de dos meses de trabajo de campo.

#### **III.4 Codificación, análisis y resultados de la investigación**

Finalmente, la cuarta etapa consistió en la transcripción, codificación y análisis de las entrevistas y las notas etnográficas que se recogieron en el periodo de campo, actividad que prácticamente absorbió todo un mes. Durante la etapa de transcripción y revisión de las notas de campo, se identificaron los vínculos entre ambos tipos de información, así como las posibles inconsistencias y contradicciones de los informantes, con el fin de encontrar un suficiente grado de validez y confiabilidad de la información que nos habían proporcionado.

La confrontación de los resultados de ambas técnicas, entrevistas y notas etnográficas, también permitió obtener cierta legitimidad del desempeño en el trabajo de campo y la aplicación de las técnicas seleccionadas. Esta situación sería un claro indicador de la calidad e importancia de la información obtenida y de los posibles resultados que se presentarían. Al haber completado la transcripción de las entrevistas y las notas etnográficas, el siguiente paso fue codificarlas. Los códigos tenían que ver con temas específicos identificados en las

entrevistas y que giraban en torno a cinco grandes dimensiones: 1) la trayectoria y estructura organizacional; 2) las prácticas, rutinas y procedimientos organizacionales; 3) el estilo de liderazgo, coordinación y control; 4) la participación en programas y políticas públicas como el Programa 3x1; y 5) el grado de impacto de las actividades del club en materia de desarrollo local en la comunidad de origen.

Estas dimensiones (abstractas) incluían sub-dimensiones de análisis más concretas de las cuales se desprendían los códigos utilizados (observables). Así, a través de las dimensiones, sub.-dimensiones y códigos que se identificaron fue posible una aproximación a los posibles modelos organizativos y su nivel de homogenización en los clubes michoacanos. No obstante, la codificación y análisis de la información obtenida también se complementarían con la información recopilada en los materiales bibliográficos revisados, así como de otros documentos proporcionados por los informantes como revistas, panfletos y reglamentos. Es importante mencionar que se omitieron los nombres reales de los informantes y se optó por referirnos a ellos de acuerdo al puesto que desempeñan en la organización como presidente, secretario, tesorero, entre otros.

## Conclusiones

La investigación cualitativa adoptada en este proyecto representó la estrategia por medio de la cual fue posible construir una representación social-científica de la vida organizativa de los migrantes michoacanos, y que por definición no está basada en medidas numéricas, a partir de la utilización de instrumentos como entrevistas semi-estructuradas, notas etnográficas y análisis de documentos bibliográficos. En este caso se optó por un estudio de corte cualitativo, ya que a través de éste es posible utilizar un pequeño número de casos que presentan muchos aspectos que son de utilidad para su análisis (King *et al.*, 2000). Este diseño de investigación permitió recolectar información y datos que al ser procesados dieron respuesta a la pregunta de investigación, que es la parte medular de este trabajo.

Es importante señalar que de acuerdo con los resultados obtenidos en el trabajo de campo, esta investigación no proporciona elementos suficientes para generalizar el comportamiento y dinámicas organizacionales de los clubes michoacanos que se encuentran establecidos en otras latitudes de Estados Unidos, por ejemplo en Illinois o en Texas. Sin embargo, sí se trata de una aportación modesta e importante, que permite establecer

aproximaciones sobre el desarrollo de capacidades organizacionales al interior de estas organizaciones al transferir, adoptar y adaptar una serie de prácticas, rutinas y procedimientos de otras organizaciones aparentemente similares.

*Las organizaciones asumen una existencia real para las personas que están orientadas hacia la organización. Si una organización tiene poder sobre el individuo entonces es real.*  
Stewart Clegg y David Dunkerly.

## **CAPÍTULO IV. LOS MODELOS ORGANIZATIVOS DE LOS CLUBES MICHOACANOS EN LOS ÁNGELES: ESTRUCTURA, PRÁCTICAS Y RUTINAS, ¿IMPORTAN?**

*“Generalmente al hablar de estructura pensamos en el modo en el que están contruidos una casa o un edificio, también en el armazón que sostiene un cuerpo como un esqueleto, o bien, en los arreglos o disposición de las partes en un todo. La estructura organizacional en alguna forma significa esto, pero también algo más...”*  
—Jorge Culebro, 2000

*“Nosotros como migrantes somos más mexicanos que los que están allá, porque nosotros sí estamos al tanto de lo que ocurre allá, nosotros somos responsables de la economía de este país y de la economía en México, nosotros queremos lo mejor para México...”*  
—Presidente, Club Cherán

### Introducción

Aún cuando la estructura en las organizaciones ha sido estudiada desde distintas perspectivas que se enfocan en sus componentes, elementos, relaciones con el contexto e incluso como una organización formal, la estructura también puede ser estudiada a partir de la división de las actividades y la forma en que éstas se coordinan para alcanzar objetivos específicos. El objetivo general del presente capítulo es explicar la diferencia en materia de modelos organizativos de los clubes michoacanos, que permiten identificar el conjunto prácticas, rutinas y procedimientos organizacionales a través de las cuales se dividen las tareas y actividades al interior del club, consiguiendo luego la coordinación y control de las mismas.

### **IV.1 La estructura organizativa: ¿el tamaño y otros aspectos importan?**

El efecto que tienen los clubes de migrantes, como organización, es que éstos se establecen como una fuerza que influye en la vida y en el comportamiento de sus miembros. Es decir, pertenecer a este tipo de organizaciones es un indicador de la importancia que tienen los valores y el sentido de pertenencia al lugar de origen para los migrantes. Por lo tanto, participar en un club de oriundos configura las actitudes y comportamientos al interior y exterior de la organización, al tiempo que refuerza predisposiciones que el migrante ya tenía antes de asociarse a la organización.

Al respecto, uno de los primeros hallazgos en los clubes michoacanos es el hecho de que los comportamientos y las actitudes de los que participan se han modificado paulatinamente. Esto ocurre precisamente al ir adoptando y adaptando una serie de valores,

prácticas y rutinas que de otro modo, probablemente no habrían podido conocer si no es a través de su participación en el club. Por ejemplo, en la mayoría de los casos estudiados, los migrantes que formaban parte de la membresía expresaron que pertenecer al club los había hecho personas más responsables, más organizadas y con una personalidad caracterizada en el deseo de ayudar a sus paisanos en la comunidad de origen y de destino. El siguiente testimonio de un miembro del Club Jiquilpan ilustra el argumento anterior:

Pertenecer al club me ha hecho una persona más humilde, porque aquí en el club todos somos humildes. Aquí no hay ricos ni pobres, en el club todos somos iguales y eso es lo más importante, que no haya diferencias entre nosotros porque todos aprendemos de todos. Entonces lo que queremos en el club es que la gente siga el camino que nosotros vamos construyendo: poner el tiempo, trabajar y seguir ayudando a la comunidad de Jiquilpan, sólo así saldremos adelante todos juntos (Moderador, Club Jiquilpan USA).

Como se puede apreciar en el testimonio anterior, una de las características más sobresalientes de estas formas de organización es el sentido de colectividad que tienen al involucrar a todos los miembros del club en las actividades, sin importar el estatus social o el puesto que desempeñen en la organización. Esto es el resultado de que uno de los fines de toda organización, sea social, política o de otra índole, consiste en buscar convencer o inducir a los miembros que las conforman para alcanzar objetivos y metas comunes.

Recordemos que para los fines de esta investigación los clubes de migrantes se entienden como aquellas colectividades que se identifican con mismo lugar de origen en México, y que se han organizado para alcanzar metas y objetivos relativamente específicos, sobre una base continua que es la recaudación de recursos para promocionar el desarrollo y bienestar de las comunidades de origen. Asimismo, se trata de organizaciones que tienen aspectos y dimensiones organizativas que las distinguen de otras. Por un lado, incluyen límites relativamente fijos como la capacidad organizativa, el tamaño, la formalidad y el entramado de prácticas y rutinas que se gestan al interior. Y por el otro, se trata de organizaciones que permiten a los diferentes miembros trabajar de manera coordinada para el logro de objetivos comunes (Montaño, 2010; Child, 1990). En este sentido, como lo hemos señalado anteriormente, la estructura organizativa de los clubes michoacanos es un aspecto que merece ser estudiado, pues es a partir de los elementos que la conforman como se podrá explicar el efecto que tiene en los modelos organizativos que imperan en estas organizaciones.

Si bien es cierto que los clubes de migrantes son sistemas colectivos donde las actividades que se realizan son controladas y coordinadas, también desarrollan elementos

culturales para definir características y establecer diferencias entre otras organizaciones de migrantes. Por lo tanto, esta forma organizativa ha motivado el surgimiento de muchas nuevas organizaciones que incorporan prácticas y procedimientos organizacionales aparentemente efectivos y exitosos en las ya existentes, que les permitan conseguir legitimidad, prestigio y supervivencia organizativa.<sup>1</sup>

No obstante, analizar la estructura organizativa de los clubes michoacanos resulta primordial, ya que ésta influye, a través de una serie de factores, en el comportamiento y en la capacidad de acción de los miembros. Sin embargo, la evidencia empírica que algunos estudios previos han presentado respecto a la “estructura organizativa” de los clubes de migrantes se limita a explicar únicamente aspectos como el número de miembros que las conforman, o bien el tipo de liderazgo que predomina. Si bien estas dimensiones son parte importante de la estructura, no son suficientes para hacer afirmaciones sobre el desempeño organizativo, ni permiten explicar del todo la serie de dinámicas internas por medio de las cuales se producen resultados y se alcanzan objetivos en las organizaciones, por ejemplo más y mejores proyectos que promocionen el desarrollo local de las comunidades de origen.

Por lo tanto, la estructura organizativa debe ser entendida como la distribución de todos los miembros de la organización en los diferentes puestos que la conforman, donde cada uno lleva a cabo diferentes tareas que están especificadas en reglas y normas de acuerdo con el nivel jerárquico. En otras palabras, una implicación de esta definición es la división del trabajo (Mintzberg, 1995). Así, en los clubes michoacanos se pudo corroborar que la estructura organizativa suponía la conformación de lo que ellos llaman la “mesa directiva”. El siguiente testimonio del presidente del Club Jiquilpan USA ejemplifica la conformación de una mesa directiva:

Legalmente estamos formados como cualquier agrupación, con presidente, vicepresidente, tesorero, subtesorero, secretario, sub-secretario, relaciones públicas, eventos y de ahí para adelante vocales. Pero prácticamente todos desempeñamos un puesto en el club. Incluso, hace dos meses formamos la nueva mesa directiva, todos de común acuerdo, porque de antemano nos respalda una trayectoria [...] Yo como presidente, tengo que estar al tanto de que se lleven a cabos las actividades como las que planeamos (Presidente, Club Jiquilpan USA).

Como se puede apreciar, se trata de estructuras organizativas que se producen y recrean continuamente respecto a la trayectoria organizativa del club y a la interacción de los

---

<sup>1</sup> Respecto a la legitimidad, el prestigio y la supervivencia organizativa, véanse por ejemplo Zucker (1999), y Brunsson y Olsen (1993).

miembros en los distintos puestos que desempeñan. La forma en la que están conformadas las mesas directivas del resto de los clubes con los que se trabajó es similar a la que presenta el Club Jiquilpan, solamente varían en el número de puestos que designan en la mesa directiva.

Otra característica de los clubes michoacanos respecto a la estructura organizativa (mesa directiva), es que ésta no es fija a lo largo del tiempo, por el contrario es modelada en cuanto a los puestos que se tienen y el tiempo en que se designan. Es decir, se trata de organizaciones que por lo menos cada dos o tres años cambian de representantes. Sin embargo, hay ocasiones donde los miembros pueden dedicar mucho tiempo al club y propician situaciones como en el caso del Club Lombardía o el Club Paisano Cd. Hidalgo donde los puestos de representación los siguen ocupando aquellos que fundaron el club. Un ejemplo de ello es el siguiente testimonio:

[...] como la mayor parte de las personas trabajan o por asuntos familiares no tienen tiempo, yo he seguido de presidente del club, prácticamente desde que lo fundamos. Yo he querido dejar la presidencia en manos de alguien más, pero siempre me dicen que no tienen tiempo. Entonces, lo que sucede es que no hay quién asuma el rol de organizar, y pues, no se trata nada más de decir “tú me gustas para presidente”, se necesita tiempo para esto (Presidente, Club Paisano Cd. Hidalgo).

Una solución estable ante estas situaciones es mantener al club como una organización con un grado de integración flexible al interior, que permita a cualquier miembro ocupar un puesto de representación. Al respecto, otro factor estructural que caracteriza a la mayoría de los clubes es que se trata de organizaciones donde los puestos de representación como las presidencias son desempeñadas exclusivamente por hombres, y solamente en el caso del Club Atacheo y el Club Pajacuarán los puestos de la presidencia son desempeñados por mujeres. Esta situación refleja la falta de oportunidad para que las mujeres ocupen puestos en las mesas directivas, privilegiando así a los hombres, lo cual es una primera crítica a estas formas organizativas.<sup>2</sup>

En este sentido, la estructura organizativa está determinada por una serie de dimensiones o factores que la teoría organizacional considera importantes para identificar las dinámicas internas en la organización: 1) el tamaño; 2) la formalización; 3) la centralización de la toma de decisiones; y, 4) la complejidad organizativa (Hall, 1983; Mintzberg, 1995).

---

<sup>2</sup> Véanse por ejemplo los trabajos de Bada (2004a), quién dedica una sección en su estudio con clubes michoacanos establecidos en Chicago, a la participación femenina en estas organizaciones; véase también Asakura (2011), quién en su estudio sobre migrantes oaxaqueños en Washington, habla sobre las relaciones de género entre los migrantes y como se reflejan en las organizaciones que conforman.

Dichas dimensiones, además de condicionar el comportamiento de los individuos en la organización, también son un medio a través del cual se logran objetivos y metas aparentemente colectivas. Por eso el interés e importancia de dedicar un espacio en este trabajo para explicar en qué consiste cada una de estas dimensiones, en tanto el logro de objetivos y metas puede darse a través de la distribución correcta de las tareas y los recursos.

#### IV.1.1 El tamaño de la organización: capacidad, membresía y cobertura

El tamaño de las organizaciones en general y en específico el de los clubes de migrantes parece ser, a primera vista, una simple variable, pues diversos estudios se han concentrado únicamente en explicar uno de los componentes del tamaño organizacional: el número de miembros que conforman estas organizaciones (Lanly y Valenzuela, 2004; Orozco y Welle, 2005; Bada, 2004a; Escala Rabadán, Rivera-Salgado y Rodríguez, 2011; Moctezuma, 2011). Y a partir de esta variable, realizan una serie de afirmaciones acerca del desempeño, efectividad y éxito que puedan o no lograr los clubes al tener membresías más amplias.

En este sentido, el tamaño de la organización como una dimensión importante en la conformación de la estructura organizativa está determinado por un aserie de factores como son: a) la capacidad física; b) la membresía; c) la cantidad de recursos que genera; y, d) la cobertura de las acciones que emprende la organización. Dichos factores, asociados al tamaño, han sido retomados de las propuestas teóricas y empíricas de la teoría organizacional, las cuales permiten diferenciar el “tamaño” de los clubes michoacanos.

*La capacidad física.* La mayoría de los clubes michoacanos, al ser organizaciones relativamente informales, no cuentan con espacios físicos exclusivos para llevar a cabo sus actividades organizativas o para facilitar su localización. Así, los lugares que sirven como base de operaciones son los hogares de los propios miembros del club. Un ejemplo de la carencia de capacidad física es el caso del Club Los Reyes, que no cuenta con una oficina establecida formalmente, por lo que han definido como centro de operaciones la casa del presidente del club. Este lugar, además de ser “la oficina”, sirve como punto de encuentro y convivencia entre los reyeses establecidos en la ciudad de Bell Gardens, y en otras ocasiones, es el espacio donde se llevan a cabo reuniones y se toman decisiones.

Por el contrario, el Club Jiquilpan USA es la única organización que tiene una oficina exclusiva para realizar sus actividades organizativas. La cooperación del gobierno de la ciudad

de Inglewood permitió la designación de un espacio en el centro comunitario de esta ciudad para que el club realizara sus labores, pues recordemos que Jiquilpan e Inglewood son ciudades hermanas. Este tipo de arreglos público-privados donde se utilizan recursos gubernamentales locales para beneficio del club, son un ejemplo de los arreglos voluntarios que se construyen en medios donde hay mayor coordinación entre la sociedad organizada y un gobierno aparentemente horizontal. En palabras del presidente del club, esta fue la manera como lograron conseguir un espacio para reunirse:

[...] gracias al Concejal de Inglewood y a la buena relación que llevamos con él desde hace tiempo, fue como empezamos a juntarnos para hacer una organización, él nos apoyó desde el inicio. Entonces convocamos a la gente para que fueran a las primeras reuniones en casa de otro compañero donde también acudía el Concejal y su señor padre, fue ahí cuando nos dio ideas y nos ofreció reunirnos en el centro comunitario una vez al mes [...] así nos acoplamos para establecernos legalmente (Presidente, Club Jiquilpan USA).

Otro aspecto que se consideró como parte de la capacidad física de los clubes fue el uso de una página de Internet o correo electrónico que les permitiera difundir información básica de la organización, así como información sobre los eventos, actividades y proyectos que han realizado. Al respecto, solamente el Club Los Reyes<sup>3</sup> y el Club Jiquilpan USA<sup>4</sup> contaban con estos medios electrónicos, donde se puede encontrar información sobre los eventos programados, galerías fotográficas sobre las obras que realizan, así como información sobre la conformación de la mesa directiva, los estatutos, y correos electrónicos, entre otras cosas.

La carencia de capacidades físicas muchas veces tiene un impacto negativo para la organización, en el sentido de que dependen de la disposición que tengan los miembros para ofrecer sus hogares como un lugar de reunión. Incluso la importancia de contar con capacidad física adecuada puede facilitar la difusión y realización de distintas actividades y eventos de manera más eficiente y coordinada. Al respecto, el presidente del Club La Palma recientemente expresó: “pues como la gente ya no quiere participar, porque ya es otra generación, lo que pensamos es invitar a los jóvenes por medio del Internet para que conozcan las actividades que hace el club y así motivarlos a participar”.

---

<sup>3</sup> Club Los Reyes Michoacán, <<http://www.clubsociallosreyesmich.org/index.htm>>, consultado el 26 de junio de 2012.

<sup>4</sup> Club Jiquilpan-USA, <<http://clubjiquilpan-usa.org/Portal.html>>, consultado el 26 de junio de 2012.

*El tamaño de la membresía.* Los miembros que pertenecen a clubes grandes o pequeños, conforman en realidad grupos informales de trabajo que involucran patrones de interacción que se van desarrollando al interior de la organización y entre los miembros. En este sentido, se encontró una variación importante en cuanto al número de miembros que conforman los distintos clubes michoacanos. Por un lado, hay clubes como el de Los Reyes, Cherán y Ciudad Hidalgo que aseguraron tener entre 20 y 60 miembros activos cada uno. Por ejemplo, el club Cherán está conformado por 60 miembros provenientes de 25 familias, donde los puestos de la mesa directiva son ocupados por los familiares del actual presidente del club.

Por otro lado, hay clubes con membresías más pequeñas que no superan los 20 miembros, como es el caso de los clubes de Jiquilpan, Pajacuarán, Atacheo y La Palma. En estos clubes todos los miembros desempeñan un puesto en la mesa directiva, y resulta más fácil detectar el número exacto de su membresía. No obstante, cuando se habla de clubes conformados por más de 50 miembros, como en los casos anteriores, muchas veces ocurre que confunden la membresía con los simpatizantes y seguidores del club. Es decir, estos últimos – a pesar de ser paisanos provenientes de la misma comunidad–, no forman parte de las mesas directivas y mucho menos participan en la toma de decisiones de la organización. Esto sucede con frecuencia porque no se sabe a ciencia cierta quiénes están fuera o dentro de la organización.

En este sentido, debe quedar claro que la membresía son aquellos individuos que son parte de la organización y ocupan un puesto en la mesa directiva (organigrama), participan en planeación, coordinación y toma de decisiones. Y son simpatizantes todos aquellos paisanos, familiares y amigos que apoyan al club acudiendo a los diferentes eventos que organizan para recaudar recursos.<sup>5</sup> Este aspecto de diferenciar entre membresías y simpatizantes es importante para saber quiénes conforman estas organizaciones, qué actividades hacen y cómo las hacen. En otras palabras, lo que se está estudiando son las dinámicas internas en la estructura que dan lugar a los modelos organizativos.

*Los recursos generados.* Las remesas colectivas que logran recaudar los clubes michoacanos también son un indicador del tamaño que tiene la organización. Es decir, los montos que generan dependen de dos factores: en primer lugar, del número de miembros que participan en las donaciones; y, en segundo lugar, del poder de convocatoria que tengan para

---

<sup>5</sup> Al respecto véanse por ejemplo López Ángel (2004); Moctezuma (2011); Hernández (2006)

que los simpatizantes asistan a los eventos que organizan. Así, la mayoría de los clubes michoacanos logran recaudar entre 200 y 500 dólares por cada kermes que realizan, al menos aquellos que tienen membresías más pequeñas como el caso de La Palma, Atacheo y Huetamo. En otros casos, clubes como Los Reyes, Cherán, Ciudad Hidalgo y Jiquilpan, que tienen membresías más o menos amplias, logran recaudar entre 500 y 1,000 dólares por cada uno de estos eventos. Por lo tanto, el factor de los recursos para los clubes michoacanos es crucial al momento de decidir en qué invertir las remesas, principalmente por la cobertura y el grado impacto que puedan lograr sus acciones a través del financiamiento de obras y proyectos en la comunidad de origen.

Finalmente *la cobertura de las actividades*. Al respecto se encontró que varios de los clubes michoacanos están enfocados en apoyar a sectores específicos de la población de origen, principalmente a través de rubros como educación, salud y alimentación. Este es el caso de los clubes de Atacheo y Jiquilpan, los que podríamos clasificar como clubes filantrópicos. Otros se enfocan en beneficiar a las comunidades de origen a partir de las obras de infraestructura social que financian por medio del Programa 3x1, como son pavimentación de calles, construcción de canchas deportivas, suministro de agua potable, entre otras. Es el caso de los clubes de Cherán, Huetamo, Parácuaro, La Palma y Ciudad Hidalgo. Incluso hay casos como el Club Pajacuarán que están enfocados exclusivamente en promover la cultura michoacana en las comunidades establecidas en California. En cambio, otros como el Club Lombardía y el Club Los Reyes, están enfocados en realizar proyectos que beneficien a los miembros del club y a grupos específicos en las comunidades de origen, principalmente de corte “empresarial” como los Proyectos Productivos del 3x1.

#### IV.1.2 La formalización: los comportamientos adaptativos en la estructura

La formalización es otra de las dimensiones que conforman la estructura organizativa de las organizaciones, y tiene que ver con todas aquellas reglas y procedimientos diseñados para guiar el comportamiento de los miembros y dar sentido a las actividades que cada uno desempeña. En otras palabras, la formalización no es otra cosa que el grado en que las actividades al interior de la organización son coordinadas y controladas (Hall, 1983; Culebro, 2000).

El uso de reglamentos, estatutos y normas en los clubes michoacanos son un aspecto organizativo que es tomado muy en cuenta por las membresías, ya que en ellos se establecen las actividades y responsabilidades que cada quien deben desempeñar en la organización. Asimismo, en dichos reglamentos y/o estatutos se estipula la misión y visión de la organización, así como los objetivos y metas que se pretenden alcanzar. Por ejemplo, en los estatutos del Club Los Reyes (sección 3), se especifican los deberes y obligaciones de los miembros del club; uno de los deberes es que “Todos los miembros del club tienen derecho a votar y ser votados, para cualquiera de los cargos de dirección del club”; en tanto, una de las obligaciones es “Abstenerse de declarar en cualquier medio de comunicación en contra del club o de sus integrantes. (Previa audiencia con la asamblea)” (Estatutos, Club Los Reyes, 2002).

En los reglamentos de los clubes también se indica el periodo de duración de cada puesto de la mesa directiva y la forma en que serán elegidos los representantes. Sin embargo, el grado de formalización de los reglamentos depende, en buena medida, de la mayor o menor flexibilidad de la organización y del apego a las normas por parte de los miembros. En ocasiones se trata de clubes que desde que se fundaron no han realizado elecciones para elegir a nuevos representantes, como ocurre con el Club Ciudad Hidalgo, el Club Cherán y el Club Lombardía. En la mayoría de los clubes, los estatutos y/o reglamentos que los rigen se elaboran a partir de un “machote” que las federaciones u otras organizaciones que se conformaron con anterioridad les proporcionan y únicamente modifican aquellos estatutos o reglas que no se adecúan a la misión y visión que tenga la organización. Asimismo, dichos estatutos son aprobados exclusivamente por la mesa directiva del club y sólo en algunas ocasiones solicitan asesoría a las federaciones o alguna otra instancia.

Otro aspecto que es importante señalar es el modelo por medio del cual se elaboran los reglamentos y/o estatutos que puede ser como una organización sin fines de lucro (ONG) o como una asociación civil (A.C). Por ejemplo, en el caso del Club Los Reyes, siguieron un modelo basado en asociación civil: “El nombre de la organización será Club Los Reyes Michoacán A.C” (Estatutos, Club Los Reyes, 2002). Sin embargo, para el caso de otros clubes, el modelo de los estatutos depende de la instancia ante la cual estén registrados, ya sea en Estados Unidos o en México a través de la red de consulados.

En este sentido, el registro tiene implicaciones en el tipo de reglas a las que el club se tiene que adaptar, las cuales tienen un significado ético y político, además de ser un componente estructural sobre quiénes toman las decisiones en la organización. Por lo tanto, la extensión de reglas y procedimientos varía en cada uno de los clubes analizados, por ejemplo, están aquellos clubes que se encuentran registrados ante alguna estancia legal en Estados Unidos con el número de registro conocido como 501 (c) (3) que las acredita como organizaciones sin fines de lucro, tal como lo muestra el cuadro 4.1.

**Cuadro 4.1. Formalización de los clubes michoacanos en Los Ángeles, California**

Nombre del club	<i>Instancia de Registro</i>		
	Gobierno de California	Consulado Mexicano	Gobierno mexicano a través de SEDESOL <sup>+</sup>
1. Club Los Reyes Michoacán	Sí, 501 (c)(3)	Sí	Sí
2. Club Cherán	No	Sí	Sí
3. Club Pajacuarán	No	Sí	No
4. Club Paisano Cd. Hidalgo	Sí, 501 (c)(3)*	Sí	Sí
5. Club Jiquilpan USA	Sí, 501 (c)(3)	No	No
6. Club Los Ángeles La Palma	No	Sí	No
7. Club Lombardía	Sí, 501 (c)(3)	No	Sí
8. Club Social Huetamo	No	No	No
9. Club Parácuaro	Sí, 501 (c)(3)*	No	No
10. Club Atacheo	Sí, 501 (c)(3)	Sí	No

<sup>+</sup>Se trata de clubes que se registraron para participar en el Programa 3x1, sin embargo, esto no implica que otros clubes que no están registrados en el padrón de SEDESOL no hayan participado en dicho programa, por ejemplo el Club Huetamo, La Palma, Atacheo, Jiquilpan, Pajacuarán y en su momento Parácuaro.

\*Se trata de clubes que en algún momento obtuvieron su registro como una *Non Profit Organization* ante el IRS (*Internal Revenue Service*).

*Fuente:* Elaboración propia con base en entrevistas realizadas en trabajo de campo Los Ángeles Ca., enero-febrero (2012).

Los clubes que han optado por formalizar la organización ante el *Internal Revenue Service* (IRS), instancia que los exenta de pagar impuestos bajo la sección 501 (c) (3) del código de rentas internas, son los clubes Los Reyes, Lombardía, Atacheo y Jiquilpan.<sup>6</sup> De

<sup>6</sup> La organización que solicita este código, como requisito, debe estar organizada únicamente para propósitos sin fines de lucro, es decir ninguno de sus beneficios puede redundar en cualquier accionista o individuo particular. Además, no puede tratar de influir en la legislación como una parte sustancial de sus actividades y no podrá participar en ninguna campaña a favor o en contra de candidatos políticos. Las organizaciones que se obtienen el código 501 (c) (3) se conocen comúnmente como organizaciones de caridad y son elegibles para recibir contribuciones deducibles de impuestos (IRS, 2012).

acuerdo con la información proporcionada por los presidentes de las organizaciones que tienen un registro 501 (c) (3), este número es propio y no a través de la federación. Este punto resulta importante ya que muchas veces los clubes confunden este registro, que es un trámite más complicado y que conlleva ciertas obligaciones, con el hecho de estar incorporados únicamente como una organización sin fines de lucro en California.

No obstante, aquellos clubes que están bajo un registro de organización sin fines de lucro obtienen ciertas ventajas que posiblemente otros clubes no tienen, por ejemplo organizar eventos para recaudar fondos sin la necesidad de pagar algún tipo de impuesto. Un ejemplo del grado de formalización que buscan los clubes al registrarse ante instancias en Estados Unidos es el Club Jiquilpan USA:

Cuando inició el Club Jiquilpan USA y me invitaron a participar como tesorero, yo lo primero que les pedí y les dije fue: “si yo voy a llevar la tesorería, yo quiero todo legal”. Esto nos motivó a todos para trabajar y meter la aplicación aquí con el IRS, que se llama *Internal Revenue Service* para hacernos una *Non Profit Organization*, y seis meses estuvimos trabajando para lograr obtener este número 501 (c) (3). Lo que influye mucho para que te den el registro es tener los *bylaws*, que también se llaman estatutos, además de las ideas que uno trae, y en qué causas se va a canalizar el dinero que se recaude (Presidente, Club Jiquilpan USA).

Incluso se pueden encontrar casos de clubes que también están registrados ante alguna otra instancia, como puede ser la red de consulados mexicanos o el padrón del Programa 3x1 para Migrantes de SEDESOL. Por ejemplo, como se muestra en el cuadro 4.1, los clubes de Ciudad Hidalgo y Parícuti en algún momento de su trayectoria organizativa estuvieron bajo el registro del código 501 (c) (3). Sin embargo, por la falta de membresía y porque consideran que no tienen la capacidad organizativa de asumir una responsabilidad de este tamaño, decidieron darse de baja del sistema IRS. Un ejemplo del argumento anterior es el testimonio del presidente del Club Ciudad Hidalgo:

[...] en algún momento estuvimos registrados legalmente con el estado de California, pero es un poco difícil esto de tenerlo registrado. Inclusive dentro de la federación platicamos que no hay que motivar mucho a los clubes para que se legalicen con el estado de California, porque esto te trae otros compromisos. Por ejemplo, a veces eres un club que no generas dinero, no generas una actividad extraordinaria como para estar registrado y tener que cumplir con una responsabilidad fiscal. Yo creo que eso debe dejarse para los clubes que si creen tener toda esa capacidad, pero más que nada, es mejor que se registre una federación donde uno esté adherido, y nosotros como clubes que la conformamos estar bajo la sombra de esta organización que nos une a todos [...] (Presidente, Club Ciudad Hidalgo).

Como se puede apreciar en el testimonio anterior, aquellos clubes que no tienen la capacidad organizativa dejan en manos de organizaciones más grandes, como las federaciones, la responsabilidad de obtener un registro que pueda ser utilizado por los clubes que las conforman para organizar eventos y evitar el pago de impuestos. Sin embargo, esto puede ser un problema si el gobierno de Estados Unidos, en algún momento, trata de controlar el auge de estas organizaciones, obligándolas a obtener registros propios para seguir operando.

La formalización de los clubes michoacanos que únicamente deciden registrarse ante una instancia en Estados Unidos puede ser interpretada como una estrategia organizacional. Es decir, porque les resulta mucho mejor estar formalizados en la ciudad donde residen y donde llevan a cabo sus actividades organizativas, evitando así prácticas burocráticas que son comunes en el aparato gubernamental mexicano y que de alguna manera podrían frenar o complicar las acciones del club. Asimismo, hay clubes que por el interés de participar en las políticas o programas gubernamentales del gobierno mexicano como el 3x1, deciden formalizar su organización ante la red de consulados mexicanos o ante el estado o municipio de origen del club como el caso del Club La Palma y el Club Pajacuarán.

Los casos antes mencionados de formalización tienen implicaciones directas en la estructura organizativa del club. Por una lado, aquellos clubes que presentan una máxima formalización de la organización permiten que las reglas o estatutos que los rigen puedan variar desde muy inflexibles, debido a la rendición de actividades que deben hacer ante las instancias en las cuales han obtenido su registro; hasta muy flexibles, donde no se ejerza un respeto y control sobre las actividades que cada uno desempeña. Por otro lado, en clubes que aparentemente presentan una mínima formalización, los miembros de la organización deben utilizar su propia discrecionalidad para decidir qué hacer a pesar de la existencia de reglamentos y estatutos. Es decir, deben partir del hecho de que, los miembros de la organización tienen la capacidad de actuar y decidir de acuerdo al puesto que desempeñan, lo cual requiere intuición y en ocasiones quizás de inspiración (Hall, 1983).

En este sentido, la formalización como dimensión de la de la estructura organizativa permite a los clubes aprender de las experiencias pasadas para emplear las reglas como un depósito de experiencia para tomar decisiones eficientes en el futuro. Sin embargo, otras organizaciones basan su formalización en actividades que ya han sido definidas de manera muy general, principalmente porque confían en la capacidad y habilidades que tienen los

miembros para llevar a cabo sus responsabilidades. La formalización, entonces, representa el uso de reglas y/o estatutos que indican la labor de cada miembro en la organización.

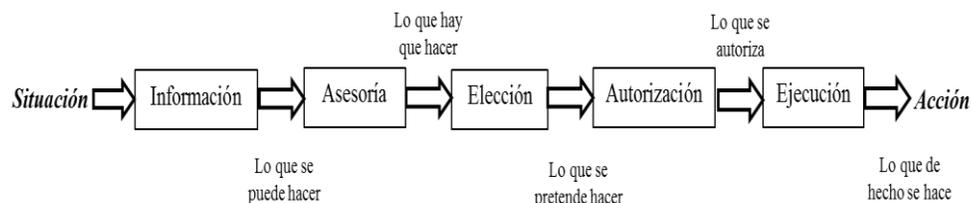
#### IV.1.3 La centralización de la autoridad: toma de decisiones

La centralización es otra de las dimensiones que conforman la estructura organizativa, y tiene que ver con la distribución de la autoridad al interior de la organización. Es, en consecuencia, una de las mejores formas de resumir el concepto de estructura que se ha venido manejando en este capítulo. En este sentido, la centralización en los clubes de migrantes implica el nivel y la variedad de participación de los miembros de la mesa directiva en las decisiones organizativas que se toman.

Durante el trabajo de campo se pudo constatar que el nivel de participación en la toma de decisiones es muy diverso, aún cuando parece similar a los resultados que otros estudios han presentado al respecto, donde se afirma que los clubes de migrantes son organizaciones democráticas o semidemocráticas en la toma de decisiones (Bada, 2004a; Rivera-Salgado, Bada y Escala Rabadán, 2005; Orozco y Welle, 2005; Moctezuma, 2011). No obstante, el hecho es que la autoridad al interior de los clubes de migrantes se ejerce de varias formas y se concentra en diferentes partes de la organización.

En este sentido, el tema de la centralización y la descentralización es uno de los puntos más confusos en la teoría organizacional, pues son términos que se aplican de muy diversas formas e incluso han llegado a carecer de todo sentido útil (Mintzberg, 1995). En adelante, se utilizarán ambos conceptos únicamente para referir a la concentración de autoridad o poder en la toma de decisiones de los clubes de migrantes. Sin embargo, antes de continuar con la explicación y los principales hallazgos, es preciso conocer cuál es el proceso que se sigue en las organizaciones para la toma de decisiones, tal como lo ilustra la figura 4.1.

**Figura 4.1. Proceso de toma de toma de decisiones en las organizaciones**



*Fuente:* Tomado de Mintzberg (1995:225).

En las diferentes etapas que constituyen el proceso de toma de decisiones en la organización, la autoridad del individuo se determina según el grado de control y participación que haya sobre las distintas etapas. Por tanto, será más centralizado el proceso cuando cada etapa sea controlada por un solo individuo o grupo de individuos que sin autorización alguna analizan, deciden y ejecutan. Por el contrario, cuando haya una mayor participación de los miembros de la organización en cada etapa, el proceso se vuelve más descentralizado y permite incorporar los puntos de vista de todos los que conforman la organización (Mintzberg, 1995).

En este sentido, fue posible identificar clubes que presentaban una mayor centralización en la toma de decisiones y dejaban de lado la motivación para que otros miembros de la organización se hicieran partícipes. Es decir, se trataba de clubes donde el poder sobre las decisiones se centraba en un solo punto de la organización, principalmente en los puestos de la cúspide jerárquica, como en el presidente y el vicepresidente. Los clubes que presentaban este comportamiento utilizan la centralización como el medio más preciso para coordinar la toma de decisiones en la organización. Un ejemplo que ilustra el argumento anterior es el caso del Club Lombardía, tal como se observa en el siguiente testimonio:

[...] en la mesa directiva todos tienen la oportunidad de opinar acerca de lo que se va hacer y luego eso lo bajamos a la junta general donde sólo unos cuantos miembros de la mesa directiva opinamos sobre cuál es la prioridad para el club. Entonces cuando decidimos cuál es la prioridad se baja la información a toda la gente para que voten si están de acuerdo o no [...] o sea, aquí no se hace nada si antes no es de conocimiento de la mesa directiva. Nunca dejamos que alguien meta mano hasta que la mesa directiva lo autorice [...] (Presidente, Club Lombardía).

Uno de los aspectos más evidentes en el testimonio anterior, de los muchos que supone la centralización, es el derecho a tomar decisiones, en el sentido de quién o quiénes tienen derecho a tomar qué clase de decisiones y cuándo. Pues a pesar de que el presidente informa a todos los miembros de la mesa directiva y solicita su opinión sobre lo que se pretende realizar, al final del proceso la mesa directiva es quien decide y ejecuta la acción. Por lo tanto, si durante el proceso la mayoría de las decisiones se toman en la cúspide, la organización es centralizada. Esto ocurre también con los clubes de Los Reyes, Cherán, Pajacuarán, Ciudad Hidalgo y Parácuaro, que aún cuando los presidentes expresaron que en las organizaciones que representan las decisiones se toman de manera colectiva, escuchando primero las opiniones de todos los miembros, o sea, democráticamente, se pudo corroborar que en realidad el poder

sobre las decisiones se concentra exclusivamente en los puestos de representación de la mesa directiva como presidentes y vicepresidentes.

En este sentido, el grado de centralización y formalización de los clubes michoacanos son las dimensiones que mejor muestran la forma de la estructura organizativa de estas organizaciones. Regularmente en una organización altamente centralizada como los clubes antes mencionados, no se les tiene la suficiente confianza a los miembros para que tomen decisiones, pues se considera que éstos no están preparados para tener en sus manos una mayor responsabilidad sobre las tareas de la organización.

Durante el trabajo de campo se presentó la oportunidad de conversar con una persona que participa en varias organizaciones de migrantes, y que además es vicepresidente del Club Los Reyes. Al respecto de la toma de decisiones, él comentaba que cuando decidió iniciar su participación con las federaciones pero sobre todo con el club Los Reyes, prácticamente él tomaba todas las decisiones, pues los oriundos “eran como niños chiquitos, y los tenía que llevar de la mano para que hicieran las cosas”, pues desde su punto de vista carecían de habilidades organizativas y de liderazgo. Asimismo, él identificaba que los reyeses tomaban decisiones por el simple hecho de ayudar y acumular vivencias entre ellos, sin realmente potencializar la función de la organización. Incluso expresó que parte de la fortaleza que ha alcanzado el club se debe a las decisiones que él ha tomado y a la forma en que los ha organizado para que estén al tanto de los recursos que pueden solicitar, no sólo en México sino también en Estados Unidos, para implementar proyectos que beneficien a los oriundos (Vicepresidente, Club Los Reyes).

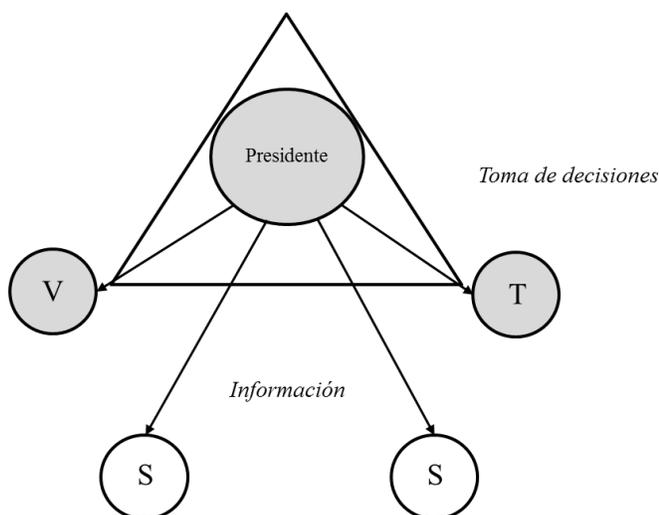
Resulta interesante que una mayor centralización también implica suponer que los miembros de la organización necesitan del control estrecho de sus acciones por parte de un líder. Esto se ilustra con el caso del Club Los Reyes, donde aparece un personaje aparentemente “superior y preparado” que el resto de los miembros y empieza a crear su propio estilo de dirigir y controlar a la organización, muchas veces sin tomar en cuenta que eso signifique dejar de lado los intereses colectivos, para sustituirlos por intereses que no se adecúan a las necesidades y mucho menos a las habilidades de la membresía.

Como se mencionó anteriormente, la distribución de poder en una organización es, por un lado, constitutiva ya que genera otras acciones, es decir, los miembros aceptan las reglas y las decisiones organizacionales que les son impuestas, como en el caso del Club Los Reyes.

Por otro lado, la centralización del poder en las organizaciones es constituida, en el sentido de que la distribución de poder está sujeta al cambio en la medida en que los grupos y los individuos al interior del club ganan o pierden poder con el paso del tiempo. Esto sucede muy a menudo con las federaciones michoacanas, donde distintos grupos se crean y empiezan a ganar más fuerza que otros, propiciando la fragmentación de las federaciones y la aparición de nuevos grupos donde se concentrará el poder y la toma de decisiones. Más adelante en este trabajo dedicaremos un espacio al papel que juegan las federaciones para motivar a los clubes de migrantes a incorporar prácticas y rutinas a sus estructuras organizacionales.

Entonces la centralización de las decisiones en los clubes michoacanos puede ser uno de los errores más comunes en el diseño de la estructura de la organización, en vista de las limitaciones cognoscitivas de los miembros y en especial de quien está al frente de la organización. La figura 4.2 ilustra una estructura centralizada de acuerdo con el proceso de toma de decisiones propuesto por Mintzberg.

**Figura 4.2. Organización centralizada: autoridad en el presidente**



V= vicepresidente  
T= Tesorero o secretario  
S= Staff

*Fuente:* Elaboración propia con base en Mintzberg (1995); Pfeffer, (1992).

La figura 4.2 representa una estructura jerárquica donde las decisiones son tomadas en la cúspide, a pesar de que se informa a todos los miembros de la organización sobre las actividades que se piensan realizar, éstos no influyen en la elección y autorización de las

acciones de la organización. Más bien, el resto de los miembros se limitan a estar informados y a realizar las actividades que se desprendan de la decisión que se tome en la cúspide.

En lo que respecta a la descentralización organizativa, encontramos el caso de los clubes de Atacheo, La Palma, Huetamo y Jiquilpan donde el poder para la toma de decisiones está dividido entre más individuos que son parte de la estructura (mesa directiva). Estas organizaciones se caracterizan por basar gran parte de su actividad organizativa, incluidas las decisiones y las acciones, en la división de tareas de acuerdo con las habilidades y conocimientos de cada uno de los miembros que las conforman. Estas organizaciones parten de la premisa de que los miembros son creativos y pueden tener cierta autonomía para tomar decisiones no sólo en el puesto que desempeñan sino a nivel de toda la organización, creando jerarquías más flexibles. Un ejemplo que permite explicar el argumento anterior es el testimonio del secretario del Club Jiquilpan USA:

[...] tenemos que quitarnos de la cabeza que el club o las organizaciones de este tipo 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 esto (Secretario, Club Jiquilpan USA).

Así, en clubes menos centralizados en la toma de decisiones, como ocurre con el Club Jiquilpan USA, se puede apreciar una mejor disposición para que los miembros realicen sus actividades de una forma más autónoma y con mayor satisfacción para la organización en su conjunto. Otros, como el Club Atacheo y el Club La Palma también permiten la participación de sus miembros en las decisiones y al ser clubes con membresías más pequeñas el proceso de toma de decisiones suele ser más sencillo y se delega a los puestos, aparentemente inferiores, en la jerarquía o la línea de mando. Lo mismo ocurre con el Club Huetamo, que a pesar de estar en un periodo de reestructuración, el presidente compartió su experiencia de lo que ocurría hace dos años en las reuniones donde se tomaban decisiones sobre las acciones del club. Al respecto, esto fue lo que comentó:

Nosotros nos reunimos aquí en la casa, todos los miembros del club para expresar las ideas o los puntos que cada uno traía en mente. Entonces se exponían los puntos de vista de todos los miembros del club y ya cuando terminábamos de opinar, el secretario decía lo que cada quien había propuesto y se le preguntaba a todo el grupo y a la mesa directiva si estaban de acuerdo.

Así, todos acordábamos y llegábamos a una definición o a algo más concreto para que entre todos juntos tomáramos la decisión [...] (Presidente, Club Huetamo).

Se puede decir que el Club Huetamo fue una organización aparentemente descentralizada pues motivaba la participación en la toma de decisiones de todos los miembros de la mesa directiva, incluso permitía cierto grado de autonomía a los miembros para que éstos innovaran en las actividades que desempeñaban. De la misma forma ocurre con el Club Jiquilpan, el Club La Palma y el Club Ataceho, que delegaban cierto poder a los miembros para tomar decisiones sobre acciones que pudieran impactar positivamente al resto del club.

Este tipo de descentralización en la toma de decisiones implica la existencia de un estilo de liderazgo que motiva, ayuda, respalda y genera confianza en la acción del resto de los miembros de la mesa directiva. Siguiendo en la misma línea, otro ejemplo similar, aunque utópico es el testimonio de un miembro del Club Jiquilpan, que en algún periodo ocupó el puesto de presidente de esta agrupación:

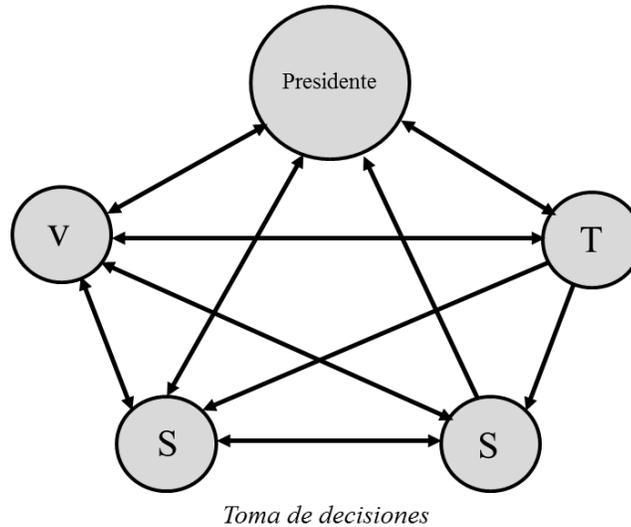
Yo quisiera que algún día que el club fuera un grupo donde no haya jerarquías, donde no haya presidente, ni secretario, ni tesorero, ni nada de eso [...] Yo pienso que así funcionaría mejor, porque quieras o no siempre hay “grillas” y siempre que se forman los comités no faltan las personas que no están de acuerdo y entonces ahí comienzan a chocar unas con otras. Y si hay un grupo de apoyo directo donde todos participen igual, en ningún momento habría eso, avanzaríamos más porque nadie tendría jerarquía sobre nadie, todos seríamos iguales y tendríamos que trabajar todos al mismo nivel (Relaciones Públicas, Club Jiquilpan USA).

El testimonio anterior es crucial, pues el hecho de ser un club que aparentemente descentraliza la toma de decisiones y motiva constantemente la participación de cada uno de los miembros de la mesa directiva, provoca en algunos miembros (como el encargado de las relaciones públicas) una visión *drukeriana* de un tipo de organización sin jerarquías en la cual todos los miembros se consideran iguales al ser “todos y nadie” responsables de las acciones y repercusiones de las decisiones que se toman en la organización. En este sentido, es prácticamente imposible que un individuo o grupo de individuos en el club tomen todas las decisiones importantes, por ello los “poderes de decisión” se comparten a fin de que los individuos capaces de entender los detalles concretos puedan reaccionar con inteligencia. En otras palabras, “el poder se sitúa donde se hallan los conocimientos” (Mintzberg, 1995:220).

La descentralización, entonces, se hace cada vez más compleja en los clubes michoacanos cuando la autoridad está basada no en el poder sino en la participación de todos

los miembros, es decir, si todos los miembros de la organización participan en la toma de decisiones, la organización será en efecto democrática, tal como lo ilustra la figura 4.3.

**Figura 4.3. Organización descentralizada: autoridad en todos los miembros**



V= vicepresidente  
T= Tesorero o secretario  
S= Staff

*Fuente:* Elaboración propia con base en Mintzberg (1995); Pfeffer, (1992).

En este sentido, los estudios previos han señalado en reiteradas ocasiones que los clubes de oriundos son organizaciones democráticas porque eligen a sus representantes a través de votaciones o consensos. Entonces también estarían afirmando que estas organizaciones motivan la participación de todos los miembros en la elección, autorización y ejecución de la toma de decisiones, por ejemplo al elegir a sus representantes. Sin embargo, lo que se pudo corroborar es que se trata, más bien, de organizaciones completamente centralizadas en la toma de decisiones. Aún así, hay clubes más cercanos a ser organizaciones democráticas como el Club Atacheo, el Club Jiquilpan USA y en su momento el Club Huetamo, donde la descentralización les ha permitido reaccionar rápidamente a problemas internos al estar constituidos bajo un estímulo de motivación constante.

#### IV.1.4 La complejidad organizativa: condiciones externas y procesos internos

La complejidad organizativa, como otra de las dimensiones de la estructura organizativa, es un concepto que se examinará cuidadosamente para hacer notar sus fuentes y sus consecuencias en los clubes michoacanos. En este sentido, debe quedar claro que la complejidad de una

organización tiene efectos importantes en el comportamiento de sus miembros, sobre condiciones estructurales, sobre los procesos internos y sobre las relaciones entre la propia organización y el medio donde desarrolla sus actividades (Hall, 1983; Culebro, 2000).

En el caso de los clubes michoacanos lo que se observó es que las condiciones externas (como la relación que mantienen con las federaciones o las confederaciones); así como la serie de procesos internos (como la toma de decisiones, la división de las actividades, las prácticas y las rutinas) son factores importantes para determinar la forma que tiene la organización y el grado de complejidad de la misma. En este sentido, aspectos como el tamaño, la formalidad y la centralización son las primeras cosas que impactan a las personas que participan en los clubes de migrantes y que de alguna manera hacen más complejas estas organizaciones. Un ejemplo de estas relaciones externas que enfrentan los clubes michoacanos se puede apreciar en el siguiente testimonio:

El club siempre está trabajando de la mano de la federación porque ahí es donde platicamos y discutimos temas no sólo para el Club Lombardía, sino para todos los clubes que participan, entonces pues imagínate la cantidad de ideas y proyectos que todos traen. Es difícil a veces escuchar y ayudar a todos, porque pues cada quien tiene sus objetivos, pero pues siempre tratamos de ayudar y capacitar a la gente para que echen a andar sus proyectos y que se organicen [...] (Presidente, Club Lombardía).

Como se puede observar, aún cuando los clubes michoacanos pudieran parecer organizaciones muy simples y rudimentarias, a primera vista, muestran formas interesantes de complejidad pues se trata de organizaciones que deben proveer lo necesario para mantener el control y coordinación de todas las actividades que realizan. Por ejemplo, estar al pendiente de que cada uno de los miembros de la mesa directiva realice sus labores sin perjudicar las tareas del resto de los miembros o, como ocurre con el Club Lombardía, que siempre busca estar en contacto con la federación para que oriente y capacite a los oriundos sobre los proyectos que pretenden realizar. Por tanto, este tipo de relaciones club-federación son un primer indicador de la complejidad organizativa de los clubes michoacanos. Esta relación implica la entrada y salida de información, la constante modificación de metas y objetivos y un constante aprendizaje de las experiencias de otras organizaciones que participan en las federaciones.

Este tipo de relaciones que complejizan la estructura organizativa de los clubes también se observa en el caso de los clubes de Cherán y Los Reyes, que mantienen un acercamiento muy directo con la FECADEMIN, principalmente para recibir asesoría sobre

procesos internos como la ocupación de cada miembro en la estructura de la organización; la forma de controlar y coordinar las actividades de los miembros; y las relaciones que puedan mantener con otras organizaciones para aumentar su desempeño. Al respecto, se observó que aquellos miembros que desempeñan un puesto en la mesa directiva de estos clubes, también participan en la mesa directiva de la federación, como el caso del presidente del Club Cherán, quien es presidente de dicha federación, y el vicepresidente del Club Los Reyes, quien es también vicepresidente de esta federación. El siguiente testimonio ejemplifica las relaciones que se dan entre el club y la federación:

Mira, el aprendizaje que los clubes logramos tener regularmente viene a través de la federación a la cual pertenecen los clubes. Aquí se les invita para que participen, para que sean apoyados, mejor instruidos y para ofrecerles los programas de capacitación, principalmente de 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 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 (Presidente, Club Cherán).

Como se puede observar, el tema en sí es complejo por el hecho de que las partes de la estructura de los clubes, las mesas directivas, pueden variar individualmente en su grado de complejidad, precisamente porque son “individuos” los que deciden y llevan a cabo las actividades. El testimonio anterior es un ejemplo del tipo de relaciones que mantienen los clubes con otras organizaciones como las federaciones y confederaciones, y que muchas veces tienen implicaciones en la forma como se dividen las actividades a nivel del club. Es decir, cuando las tareas de la organización son demasiado difusas o cuando la organización ha crecido en tamaño recurren al apoyo de otras organizaciones, precisamente porque no logran mantener un control y coordinación estable en las actividades de la organización. Por lo tanto, las organizaciones que frecuentemente enfrentan condiciones de incertidumbre deben manejar mejor aspectos como la rutina organizacional.

En este sentido, los clubes michoacanos enfrentan procedimientos más complejos como organización, si tiene más relaciones o más unidades para realizar las actividades organizativas. Por ejemplo, están aquellos clubes que a pesar de tener una mesa directiva amplia extienden las actividades de la organización y delegan autoridad a grupos que se encuentran en otras regiones, “los llamados clubes espejo” en sus lugares de origen, con quienes mantienen una coordinación y control constante. Es el caso de los clubes de Jiquilpan, Atacheo y La Palma, que tienen grupos organizados en otras regiones de California y en las

comunidades de origen. El siguiente testimonio ejemplifica el grado de coordinación y control que tratan de mantener con los grupos que trabajan a la distancia:

El club tiene una persona encargada en La Palma [Michoacán] que también nos representa, él está encargado de avisarnos cuando se necesita algo en el pueblo o cuando ocurre una tragedia, acá pues estamos los miembros del club, pero también tenemos otro grupo en Oakland. Entonces entre todos nos comunicamos y se dice lo que se quiere hacer y cómo se va hacer [...] y así ha funcionado desde el principio porque nos coordinamos. Incluso también nos echaba la mano la federación, pero como te digo, hubo problemas y cada quien jaló por su lado (Presidente, Club La Palma).

Adicionalmente a estas formas de trabajar por parte de los clubes michoacanos están las dimensiones de la estructura organizativa que se han venido desarrollando en este capítulo y que también hacen compleja y diferente a las organizaciones, tales como la función, el tamaño, las relación entre los miembros y otras organizaciones, el estilo de liderazgo, así como las prácticas y rutinas que imperan en ellas. En otras palabras, aquellas organizaciones que tienen muchos más puestos en su mesa directiva son más complejas, es decir, están más profesionalizadas y tienen una estructura organizacional más diversa.

Si en los clubes michoacanos tiende a aumentar la complejidad de su organización debido a las presiones internas (la autoridad) y externas (las federaciones u otras instancias), la implicación de estos hallazgos es que entre más complejas puedan o no ser estas organizaciones, más compleja será el conjunto de relaciones inter-organizacionales y los efectos en las características estructurales como el tamaño, la formalidad y la centralización, provocando un ambiente cambiante y heterogéneo. Claro que la afirmación anterior no niega el papel de los individuos, pero sí sugiere que la complejidad es crucial para entender cómo y por qué se presentan procesos como el isomorfismo institucional.

Hasta el momento se ha explicado en qué consiste cada una de las dimensiones que conforman la estructura organizativa de las organizaciones: el tamaño, la formalización, la centralización y la complejidad organizativa. Sin embargo, ¿Cuál es la importancia de explicar cada uno de estos componentes de la estructura organizativa de los clubes de migrantes michoacanos? La respuesta es que cada uno de estos elementos permite explicar todas aquellas prácticas, rutinas y procedimientos organizacionales que surgen al interior de las organizaciones y dan pie a los modelos organizativos que se crean al interior de los clubes de migrantes. En este sentido, la evidencia que se ha mostrado permite afirmar que hay una gran diversidad en la forma en que se han constituido los clubes de oriundos, ya que se trata de

organizaciones complejas, con una serie de componentes estructurales de control y coordinación diversos que afectan el comportamiento de los miembros sobre sus condiciones estructurales.

Por lo tanto, a partir de las dimensiones de la estructura organizativa fue posible tipificar la forma en que los clubes michoacanos se encuentran estructurados a partir de los diseños jerárquicos que les permiten controlar los diferentes componentes de la organización. A través de entrevistas realizadas a presidentes y algunos miembros de las mesas directivas de los clubes se logró clasificarlos en tres estructuras organizativas: 1) horizontal; 2) vertical-jerárquica; y 3) diversificada.

En otras palabras, estos son los elementos que permiten identificar la complejidad de organizaciones, donde se toman decisiones y en las cuales se llevan a cabo diversas actividades que tienen en cuenta el papel del individuo. Es importante tener en mente que hay organizaciones que poseen mayor diferenciación y necesidad de mecanismos de control e integración que constituyen las interacciones que se presentan dentro de ellas. A continuación se explican cada una de las diferentes estructuras identificadas.

#### **IV.2 De la estructura a los modelos organizativos de los clubes michoacanos**

Hasta aquí se han presentado las características más importantes que conforman la estructura organizativa de los clubes michoacanos, la cual permite conocer las acciones que cada uno de los miembros realiza al interior de la organización con el fin de alcanzar los objetivos comunes que se persiguen. Ahora bien, el objetivo de esta sección es presentar y explicar los diferentes tipos de estructuras organizativas que se identificaron en los clubes michoacanos, y que son la fuente de una serie de prácticas, rutinas y procedimientos organizacionales a través de los cuales es posible conocer los modelos organizativos que imperan en estas organizaciones y el grado de impacto que puedan tener en el tipo de proyectos que realizan para la promoción de desarrollo local en las comunidades de origen.

En este sentido, cabe hacer una diferenciación entre estructura organizativa y modelos organizativos. La primera se refiere exclusivamente a todos aquellos factores que influyen en la división de tareas y actividades dentro de la organización que son controladas y coordinadas para producir resultados y alcanzar objetivos, asimismo la estructura es el medio en el cual se ejerce poder para tomar decisiones. Mientras que los modelos organizativos son toda la serie

de prácticas, rutinas y técnicas que los individuos en una organización llevan a cabo, ya sea a través de una estrategia planeada o como consecuencia de su propia inercia, éstas suelen estar definidas por conceptos racionalizados e institucionalizados en la organización.<sup>7</sup>

Esta sección, toma como punto de partida que los clubes michoacanos compiten entre sí por la búsqueda de mejores recursos, debido, entre otras cosas, a las propiedades de la estructura organizativa que cada uno presenta. Es decir, gran parte de la conformación de los modelos organizativos deriva de remplazar una forma organizacional por otra, configurando con ello la identidad de cada organización. Esto ocurre en el momento en que las organizaciones van adoptando y adaptando nuevas prácticas y rutinas organizacionales de aquellas organizaciones aparentemente similares y exitosas, buscando con ello legitimidad, prestigio y sobrevivencia organizacional.<sup>8</sup>

Por lo tanto, las organizaciones con frecuencia moldean significativamente el ritmo y el patrón de acción a través de los cuales buscan conseguir sus metas y objetivos. Y durante este proceso el individuo y sus intereses afectan la estructura organizativa, que es donde surgen las prácticas y procedimientos de la organización.

#### IV.2.1 Estructura horizontal: acoplamiento y asignación de tareas

La estructura organizativa horizontal, entre otras cosas, se caracteriza por la subdivisión de tareas entre todos los miembros que conforman la organización. Ciertamente, aunque los informantes de los diferentes clubes de este estudio aseguraron que las actividades organizativas se dividían entre todos los miembros de la mesa directiva, partimos del hecho de que esto es posible debido a que se trata de clubes con membresías pequeñas donde su organigrama, respecto al de otros clubes, está conformado de puestos básicos como presidente, vicepresidente, secretario y tesorero.

Asimismo, al tratarse de clubes con membresías más pequeñas, no llegaron a tener un grado de formalización elevado, como el caso de los clubes de Huetamo, Parácuaro – actualmente inactivo–, y el Club Ciudad Hidalgo, cuya mesa directiva está conformada de la siguiente manera de acuerdo con el testimonio del actual presidente: “Ahorita el club está conformado por un presidente, vice-presidente no tenemos porque no es necesario en el club,

---

<sup>7</sup> El trabajo de Scott (1999) es un referente para explicar esta diferenciación.

<sup>8</sup> Al respecto véanse Beckter (2010); Green y Li (2011).

pero sí tenemos un secretario, un tesorero y de vez en cuando alguien participa como vocal, y así nada más con esos ” (Presidente, Club Ciudad Hidalgo).

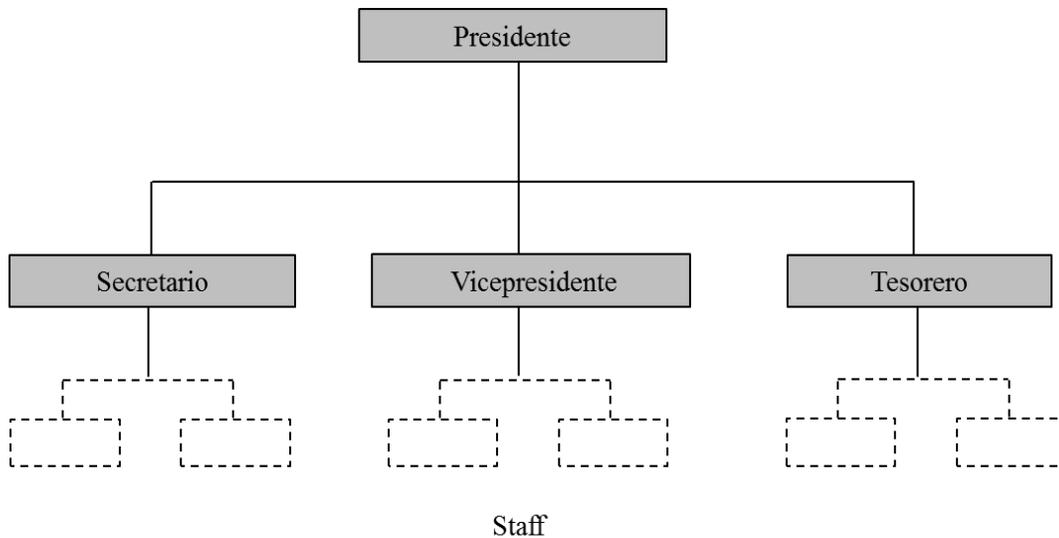
En este sentido, las estructuras organizativas horizontales se caracterizan por la falta de elaboración y coordinación que hay en los puestos de la mesa directiva, los cuales dependen constantemente de la ayuda y decisiones que la federación a la que pertenecen pueda tomar por ellos. Los clubes que se identificaron con este tipo de estructura también presentan 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. Asimismo, son clubes en los cuales se aprecia un comportamiento poco formalizado entre los miembros, lo que hace poco relevante el uso de la planeación y coordinación de las actividades que desempeñan.

Por lo tanto, al tratarse de organizaciones jóvenes como el Club Huetamo y el Club Parácuaro, las labores que desempeñan son únicamente por ciertos periodos de tiempo en los cuales realizan diversas actividades para recaudar fondos y apoyar alguna causa o proyecto en el pueblo de origen. Incluso este tipo de organizaciones consideradas simples y rudimentarias pueden ser percibidas como organizaciones “ausentes de estructura”, precisamente por la falta de elaboración y porque presentan objetivos y metas difusos.<sup>9</sup> Como se puede apreciar en la figura 4.4, el tamaño de la organización es pequeño y con tendencias a la centralización del poder y las decisiones.

#### **Figura 4.4 Estructura organizativa horizontal simple**

---

<sup>9</sup> Véase Minzberg (1995:348-355).



■ *Concentración del poder en la organización*

*Fuente:* Elaboración propia con base en entrevistas realizadas en trabajo de campo, Los Ángeles Ca., enero-febrero (2012); y Mintzberg (1995).

Como se ha dicho, las organizaciones con este tipo de estructura surgen únicamente cuando hay la necesidad de hacer un proyecto específico sin quedar incorporados permanentemente como organización. Por ejemplo, el Club Parácuaro, que surgió como organización para llevar a cabo un par de obras en la comunidad y al finalizarlas decidieron ya no continuar trabajando. La figura anterior representa la forma como funcionan los clubes michoacanos y también aquellos de otras latitudes, se trata de organizaciones que se limitan a tener un representante que funge como su presidente y dos o tres puestos más que se encargan prácticamente de apoyar en las actividades que el presidente realiza. En algunos casos estas estructuras cuentan con el apoyo de vocales o algún otro tipo de voluntario que son los que desempeñan los puestos de *staff*.<sup>10</sup>

Asimismo, en este tipo de estructuras simples la coordinación de las actividades 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, se puede afirmar que los clubes que presentan un diseño estructural horizontal a menudo es el presidente quien dispone del control total de la organización y con cierta frecuencia el resto de los miembros está a sus órdenes. Esta situación tiene implicaciones en el tipo de obras o proyectos que el

<sup>10</sup> Al respecto véanse Moctezuma (2011); Bada (2004a); Rivera Salgado, Bada y Escala Rabadán (2005).

club lleva a cabo en la comunidad de origen, desde el hecho de detectar las necesidades, decidir cuál financiar, cómo recaudar los recursos y principalmente cómo asegurar que realmente se concreten las acciones. Esto es atribuible a la carencia de una estructura más amplia, y por la falta de participación, coordinación y control de los miembros de la organización.

Otro aspecto que se considera una característica importante de los clubes que presentan esta estructura es que son organizaciones que no toman en consideración el contexto donde se desarrollan, por lo tanto la capacidad organizativa que puedan llegar a tener es deficiente precisamente porque no dedican tiempo para elaborar una estructura administrativa que pueda adaptarse a las capacidades de los miembros, las necesidades de la organización y al contexto donde surge. En muchas ocasiones, como sucedió con el Club Parácuaro, estas organizaciones desaparecen por la falta de elaboración estructural, como se aprecia en el siguiente testimonio:

Quando inició el club no fue fácil para mí la administración del tiempo para seguir participando en el club. Sentía que estaba descuidado parte de la convivencia con mi familia, los tiempos libres y de alguna forma las responsabilidades que yo tenía en mi trabajo. Además estaba navegando solo en algo en que no debería estar solo y que debería ser más fácil con el apoyo de la gente del club y de algunas instituciones. Por eso dejamos congelado el asunto hasta que finalmente decidimos que lo íbamos a cancelar, porque la gente no tenía tiempo y todo me lo dejaban a mí [...] (Presidente, Club Parácuaro).

Finalmente, lo que motiva la creación y diseño de estas estructuras, es más un sentido de cooperación para ayudar a la comunidad de origen. Por lo tanto, la mejor manera que encuentran los oriundos es a través de la conformación de clubes que presentan características de la estructura simple: una membresía mínima, una mesa directiva poco elaborada, poca formalización de la organización y de las tareas de los miembros, así como un grado de centralización en la toma de decisiones. Esto ocurre precisamente porque se trata de organizaciones que responden sólo a los intereses de unos cuantos miembros que se acoplan para mantener a flote la organización apenas hayan cumplido su cometido.

#### IV.2.2 Estructura vertical jerárquica: el control total de la organización

La estructura organizativa vertical jerárquica es otro tipo de organización que se identificó en algunos clubes michoacanos. Se caracteriza porque supone que 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 jerarquía de la organización.<sup>11</sup> Aquellos clubes que se pueden categorizar en este tipo de estructura organizativa –muy al estilo de la *organización burocrática* de Weber–, tienen reglas y una jerarquía autoritaria claramente definidas, como el caso de los clubes de Cherán, Los Reyes, Pajacuarán y Lombardía.

Asimismo, son organizaciones con mesas directivas más elaboradas que aquellos que se sitúan en la estructura horizontal. Los puestos que conforman su organigrama de acuerdo a la línea jerárquica son: 1) la cúspide: presidente, vicepresidente, asesor (como puesto de enlace con la federación u otra organización); 2) línea media: secretario, tesorero y relaciones públicas; y 3) línea de subunidades: subsecretarios, subtesoreros y además vocales que son parte del *staff*. El siguiente testimonio ejemplifica la forma en que se conforman este tipo de organizaciones verticales:

En el club, así como yo desempeño el puesto de tesorero, hay presidente, vicepresidente, secretario, subsecretario, subtesorero, el encargado de deportes, relaciones públicas y eventos. Pero también contamos con el apoyo de la gente de experiencia del club, o sea, los miembros que antes eran de la mesa directiva y ahora son vocales. Nosotros así estamos organizados para sacar a flote las actividades de la mesa directiva y del club en el que participamos (Tesorero, Club Los Reyes).

En aquellas organizaciones que como el Club Los Reyes presentan un diseño organizativo vertical, es común encontrar puestos que desempeñan tareas altamente rutinarias y formalizadas por las reglas y normas que imperan en toda la organización. Además, se caracterizan por ser estructuras que centralizan el poder de decisión en los puestos de la cúspide administrativa que los conforman. Esta conducta se pudo corroborar en las reuniones a las que se acudió con el Club Los Reyes donde el vicepresidente, quien además es su vocero ante los medios, les indicaba (incluso les ordenaba) al resto de la membresía las cosas que tenían que hacer y cómo hacerlas, ya sea para participar en las juntas de la federación o para dar información sobre lo que se hacía en el club. Incluso, les ordenaba lo que cada uno debía hacer en el club para conseguir más recursos e invertir en proyectos productivos del 3x1 y, según su opinión, no seguir pavimentando calles o dando el dinero a la iglesia, ya que había que sacarle provecho a estar organizados (Vicepresidente, Club Los Reyes).

Este tipo de comportamiento jerárquico en los clubes michoacanos tiene mucho que ver con el estilo de liderazgo que impera en la organización, además de la forma en cómo

---

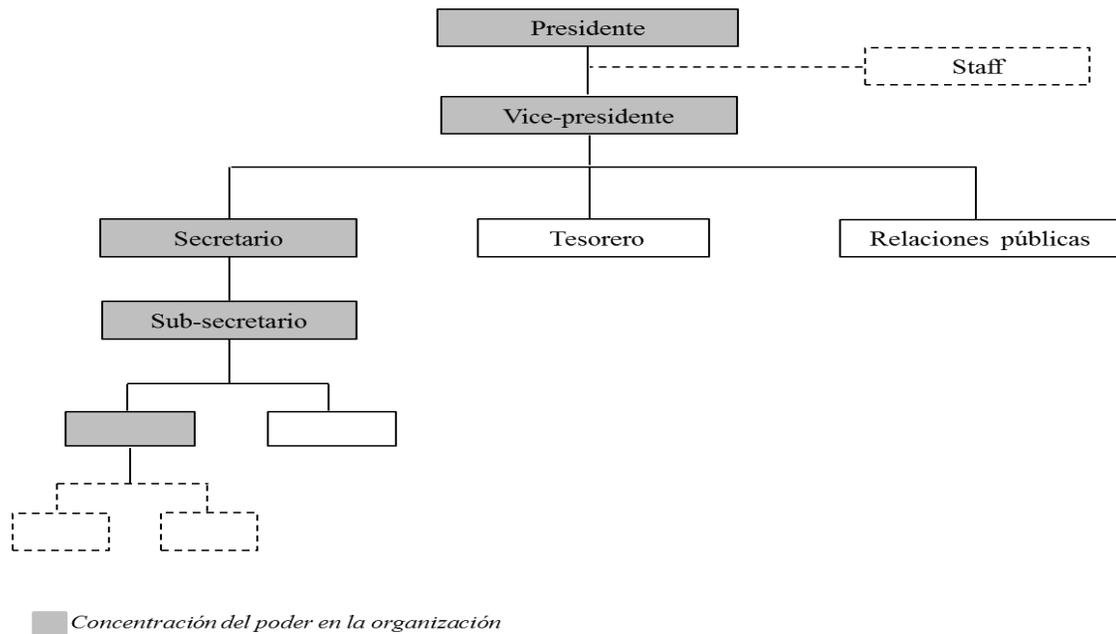
<sup>11</sup> Véanse los trabajos de Hall (1983); Culebro (2000).

estén planteados los objetivos y metas que desea alcanzar el club. Incluso estas organizaciones se van transformando con el tiempo debido a las estrechas relaciones que mantienen con organizaciones más grandes como federaciones y confederaciones. Estas meta-organizaciones obligan a los clubes a adoptar estructuras verticales y con ello una serie de objetivos y metas que muchas veces no se adecúan a las realidades organizativas del club. Esto propicia que sólo unos cuantos miembros por sus habilidades las adopten y tomen el control de la organización, tal como ocurre con los clubes de Cherán y Los Reyes que son participantes activos en la federación y en el Consejo de Federaciones.

Otro caso se puede observar en el Club Pajacuarán, que presenta un diseño organizativo bastante elaborado debido al tipo de actividades que realiza, que consiste en promover la cultura michoacana en las comunidades establecidas en Los Ángeles, y uno de los eventos más importantes que organizan es el “Certamen de Belleza Señorita Michoacán”. Por lo tanto, el club basa su acción en una jerarquía denominada “comité”, conformada por puestos como presidente honorario, presidente, director, vicepresidente, secretaria, prosecretaria, tesorero, protesorero, relaciones públicas, prensa y una serie de consejeros o vocales. Además en el organigrama aparece de manera simbólica el padrino del club, el Ing. Cuauhtémoc Cárdenas. Aún así, las decisiones y acciones se siguen tomando en la cúspide de la estructura jerárquica.

Como se puede apreciar en la figura 4.5, la estructura vertical presenta mayor elaboración y diseño en los puestos que la conforman. Asimismo, se puede observar que la concentración de poder fluye de manera jerárquica desde la cúspide de la organización hasta los puestos de la línea media. En esta figura únicamente se ejemplificó la concentración de poder hacia el lado del secretario, sin embargo, puede ocurrir que éste fluya en la línea del tesorero o del encargado de relaciones públicas, todo depende del tipo de puesto y la importancia de las actividades que desempeñe para la organización.

**Figura 4.5. Estructura organizativa vertical jerárquica**



*Fuente:* Elaboración propia con base en entrevistas realizadas en trabajo de campo, Los Ángeles Ca., enero-febrero (2012); y Mintzberg (1995).

Retomando el ejemplo del Club Pajacuarán, el poder y la autoridad se podrían representar en un organigrama como el de la figura anterior, pero con una elevada concentración de poder y autoridad en la línea del puesto de relaciones públicas por la gran dependencia que tienen del desempeño de esos puestos para conseguir patrocinadores y espacio en otros eventos donde puedan promocionar el “Certamen de Belleza”, y con ello una mayor asistencia al evento final que les permitirá recaudar fondos.<sup>12</sup>

En este sentido, la estructura vertical jerárquica se caracteriza porque todas las reglas a las que se apegan los miembros para llevar a cabo sus actividades penetran en toda la organización, donde se fomenta la comunicación formal en todos sus niveles. Asimismo, la toma de decisiones se concentra exclusivamente en la cadena de autoridad formal que se encuentra en la cúspide de la mesa directiva. Un ejemplo de lo rigurosa que puede llegar a ser una estructura de este tipo se puede ejemplificar con el siguiente testimonio, donde además podemos apreciar el papel que juega el puesto de *staff* en la línea de autoridad:

<sup>12</sup> El Club Pajacuarán y la Asociación Cultural de Michoacanos en California, editan una revista anual del evento “Señorita Michoacán de California”, en la cual se puede apreciar la gran cantidad de patrocinadores que logran conseguir producto del trabajo que se realiza en los puestos de relaciones públicas.

Bueno, pues uno de los estatutos más importantes habla del “respeto” que se debe tener en las reuniones y no hablar con malas palabras, además no se pueden ingerir bebidas alcohólicas ni nada de eso. Otro es que no se traten los temas del club fuera de las juntas porque siempre se presta a malos entendidos. Los estatutos fueron proporcionados por **el vicepresidente** que también tiene un puesto en la COFEM, y parte de su trabajo en el club es asesorarnos y ver que todo marche como se dice en los estatutos (Tesorero, Club Los Reyes Michoacán).

Este tipo de reglas son las que rigen a estas organizaciones basadas en un extenso control de las actividades de los miembros. Sin embargo, no siempre lo más importante es el rendimiento que puedan tener al ser tan centralizadas y jerárquicas, pues el hecho de mantener unida la estructura representa también una serie de conflictos entre los miembros, lo que a su vez representa una fuga de energía importante para la organización en cuanto a su desempeño.

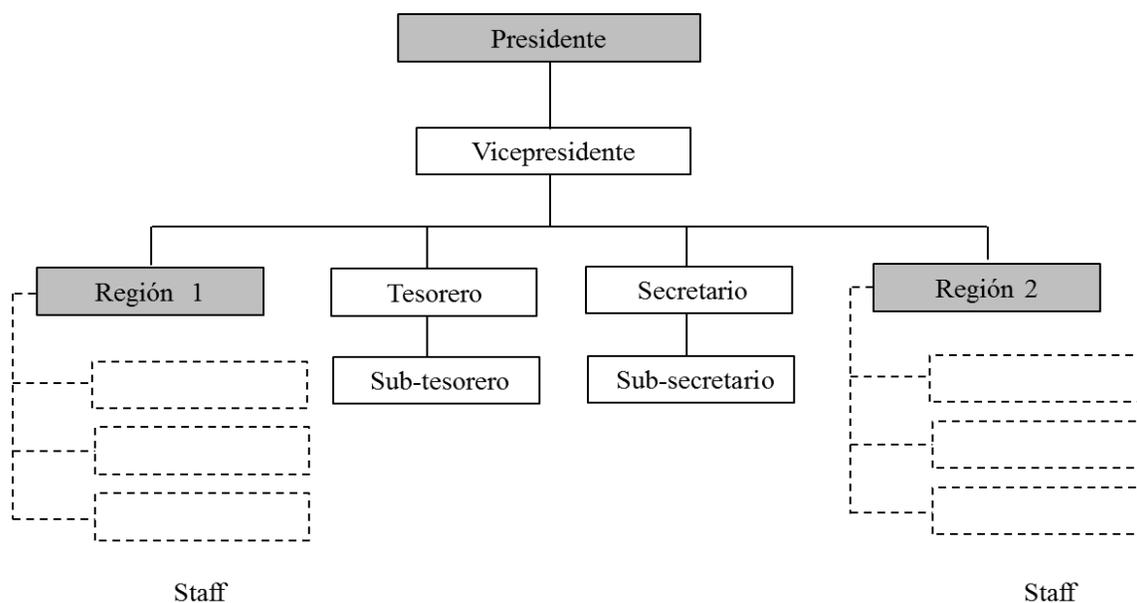
Uno de los principales problemas que enfrentan las estructuras jerárquicas es la coordinación, principalmente porque los miembros se sienten excluidos de las actividades importantes que realiza el club y muchas veces consideran que no se les toma en cuenta en las decisiones sobre las acciones que se emprenden para apoyar a las comunidades de origen por medio de obras y/o proyectos. Por lo tanto, son estructuras que se encuentran en un dilema fundamental a consecuencia de la centralización de poder y el énfasis que se le da a las reglas en el proceso de toma de decisiones, lo que obliga a los miembros a actuar superficialmente en las actividades del club. Asimismo, se considera que en la medida en que aumenta el tamaño de la organización también crece el número de niveles en la jerarquía, pero a una razón menor que el aumento en tamaño. En otras palabras, una mayor o menor jerarquía respecto al tamaño de la organización no garantizará los resultados.

#### IV.2.3 Estructura diversificada: el puesto adecuado para el miembro indicado

Finalmente, se identificó una estructura diversificada, la cual se caracteriza porque los miembros están dispersos en la organización de acuerdo con sus habilidades y capacidades organizativas, haciendo la organización más profesionalizada. Es decir, se trata de un tipo de estructura que descentraliza el poder y la autoridad para la toma de decisiones en varios puntos de la organización, tanto horizontal como vertical. Los clubes que pueden categorizarse en este tipo de estructura por sus características organizativas son el Club La Palma, el Club Atacheo y el Club Jiquilpan USA. Este último presenta la estructura organizativa más compleja del resto de los clubes, incluso de aquellos que clasificamos en la estructura vertical jerárquica.

La conformación de la mesa directiva en estas organizaciones no difiere mucho de la forma en que se organiza la estructura vertical, salvo que han diseñado otros puestos que se consideran importante para el funcionamiento del club, como “honor y justicia”. Este puesto y otros más deben aparecer porque estas organizaciones tienen un grado mayor de formalización organizativa, por lo tanto requieren de una mayor coordinación de las actividades que se realizan en los diferentes puestos. Asimismo, los miembros del *staff* tienen la misma importancia que aquellos que se desempeñan en la línea media y en la cúspide. Otro aspecto que caracteriza este tipo de estructura es que tanto los representantes en de la comunidad de origen como aquellos que se encuentran en otra ciudad en los Estados Unidos ocupan un lugar importante en el organigrama, tal como lo muestra la figura 4.6

**Figura 4.6. Estructura organizativa diversificada**



■ *Concentración de poder en la organización*

*Fuente:* Elaboración propia con base en entrevistas realizadas en trabajo de campo, Los Ángeles Ca., enero-febrero (2012); y Mintzberg (1995).

Asimismo, en la figura anterior podemos apreciar que las regiones 1 y 2 corresponden a la representación que está en la comunidad de origen y en otra ciudad de los Estados Unidos. Por ejemplo, La Palma con sus paisanos en Oakland, los de Atacheo con los paisanos que están en Napa y el Club Jiquilpan con sus paisanos que los representan en Orange County. Asimismo,

se puede apreciar la concentración de poder y autoridad en varias partes de la organización, pues al ser estructuras descentralizadas la participación y la toma de decisiones puede gestarse en cualquier parte del organigrama.

Este tipo de estructura (también llamada profesional) recurre a la normalización de las habilidades de los miembros para lograr la coordinación de las actividades, pues parte del hecho de que son personas preparadas, creativas e innovadoras que aprenden conforme se les motiva al interior de la organización para que participen en las decisiones colectivas. Además, estos clubes cuentan con el apoyo de otras organizaciones que les asesoran para mejorar su rendimiento y el desempeño de la organización, pero lejos de adoptar los consejos, primero evalúan su capacidad y la de sus miembros antes de modificar cualquier comportamiento o procedimiento organizacional.

La integración de los distintos puestos que conforman la organización es fundamental para la toma de decisiones, es decir, 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 siguiente testimonio ejemplifica la diversidad organizativa que presentan estos clubes:

No tenemos un grupo formado [en Michoacán] como lo tenemos aquí, porque allá Hacienda es totalmente diferente, pero sí tenemos personas que nos apoyan y nos representan allá. Por cierto, son tres personas los representantes que están allá: A en comunicaciones; B en relaciones públicas; y, C en relaciones públicas y eventos [...] Cuando se ocupa algo siempre se apoya más a las personas que están allá, y cuando nosotros estamos acá durante todo el año también nos reunimos y trabajamos con nuestros compañeros representantes en el condado de Orange, y así es como estamos organizados en el club (Presidente, Club Jiquilpan USA).

Este tipo de situaciones implica en los clubes que presentan una estructura diversificada que el control sobre su propio trabajo requiere cierto grado de profesionalidad, compromiso y autonomía para crear soluciones y mejores procedimientos o 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. Recientemente se dio la oportunidad de entrevistar al representante del Club Jiquilpan en el condado de Orange y esto fue lo que opinó respecto a sus actividades como miembro del club y la coordinación que logra tener con el resto de la membresía:

[...] yo junto con otro colega somos los representantes del Condado de Orange y también tenemos otro compañero que está encargado de los deportes. Mi responsabilidad en el Club es más que todo comunicar a todos los de mi área sobre los eventos, las noticias frescas que nos llegan de nuestro bello Jiquilpan y de los cambios que surgen en las actividades que estamos haciendo. Nosotros trabajamos con el presidente del pueblo y los representantes de allá, entonces tenemos que ver la manera de estar coordinados y mantener informada a la gente para que sigan apoyando en esto (Moderador, Club Jiquilpan USA).

En casos como el descrito anteriormente, los miembros aplican sus habilidades y conocimientos para realizar sus labores, las cuales van perfeccionando con la práctica y con las relaciones que mantienen con otros miembros que también aprenden y cooperan con sus ideas. En estas estructuras diversificadas, es muy importante la confianza que se tenga entre todos los miembros de la organización, ya que muchas de las veces el contacto cara a cara no es muy frecuente entre la organización núcleo, es decir el club organizado en Estados Unidos y la organización que representa en Michoacán, por lo que la organización y los miembros deben estar coordinados. De esta forma, cada uno de los miembros realiza su actividad de acuerdo con el puesto que desempeña.

En este sentido, las funciones de los tres núcleos donde se concentran las actividades y las decisiones de la organización funcionan como entidades semiautonómas sin que la línea de mando en la cúspide realice funciones de coordinación muy rígidas, como en el caso de las estructuras verticales. En otras palabras, en este tipo de estructuras se puede apreciar una descentralización de tipo paralela, vertical, horizontal, e incluso, cuando es necesario, limitada.

Hasta el momento se han explicado las diferentes estructuras organizativas que caracterizan a los clubes michoacanos en establecidos en Los Ángeles. Se pudo apreciar que hay clubes con membresías muy grandes y otros apenas con mínimas participaciones, incluso en algunos casos hay clubes que cuentan con las herramientas y la capacidad física que les facilita desempeñar sus actividades organizacionales, mientras que hay otros que al no contar con estos elementos han desaparecido. Asimismo, se presentaron las diversas variaciones organizativas como el grado de formalidad que distingue a los diferentes clubes, donde algunos han decidido registrar su organización ante el gobierno de California para hacer más transparentes sus actividades. En cambio, otros han optado únicamente por registrarse ante alguna instancia del gobierno mexicano, ya sea a través de la red de consulados o en el padrón

del Programa 3x1 para migrantes. Incluso algunos más han decidido trabajar de manera autónoma sin ningún tipo de registro.

Una observación que puede quedar sujeta a la crítica después de esta categorización es que las organizaciones funcionan de acuerdo a sus planes formales donde la coordinación es rutinaria, se siguen reglas y procedimientos reales, como ocurre con las estructuras verticales, y están sujetas a las prescripciones de la estructura formal. Sin embargo, aquí se considera que hay una gran brecha entre las estructuras organizativas “informales y rudimentarias” –como algunos han categorizado a los clubes de migrantes– y aquellas que son “formales”, en el sentido de que estas últimas suelen estar integradas débilmente, y los elementos estructurales como el tamaño, la formalización y la centralización sólo están vinculados débilmente entre sí, por lo que no permiten la ejecución de decisiones y si se ejecutan tienen consecuencias inciertas para la organización.

De ahí la importancia de estudiar la estructura organizativa de organizaciones como los clubes de migrantes, las cuales no son realmente informales ni rudimentarias, al grado de que logran financiar una serie de proyectos y obras en las comunidades de origen por varios miles de dólares que recaudan a través de la planeación, coordinación y control de una serie de tareas y labores colectivas que frecuentemente se asocian a estructuras administrativas más elaboradas. Estas acciones, en algunos casos, logran tener un impacto positivo en las comunidades de origen al promocionar el desarrollo y bienestar de los que se quedan, incluso es tal la capacidad y diseño de su estructura que han decidido emprender en proyectos de mayor magnitud y que necesariamente requieren de otras capacidades administrativas, de mayor coordinación pero sobre todo de prácticas y rutinas efectivas.

La insistencia por estudiar el andamiaje estructural de los clubes de migrantes en este apartado es para poder hacer afirmaciones sobre su comportamiento y dinámicas organizativas a partir de otra perspectiva que no se limita únicamente al tamaño de la organización en términos de su membresía y el tipo de liderazgo que en ellos impera. Esta perspectiva va más allá de esa pequeña parte de la estructura, que facilita el camino para conocer y explicar las distintas prácticas, rutinas y procedimientos organizacionales que se gestan en el interior de los clubes de migrantes y que están influenciadas por el tipo de estructura organizativa imperante, lo que resulta en los modelos organizativos de los clubes de oriundos.

No olvidemos que las organizaciones cambian, a veces muy despacio y otras dramáticamente, pero siempre que cambian se forma una nueva estructura que sirve de base para las acciones de la organización y para acciones en respuesta al entorno en el que se desarrolla. Entonces el cambio organizacional en los clubes de migrantes es consecuencia del tipo de estructuras que presentan y de todo el entramado de prácticas y rutinas que dan origen a los modelos organizativos, y esto siempre conduce a otra estructura, en mejores condiciones o no, pero al fin de cuentas a otra estructura. Antes de continuar, es preciso indicar que la estructura diversificada es el tipo ideal de organización a la que todos los clubes debieran aspirar. Sin embargo, como todo tipo ideal, éste solo sirve como parámetro de diseño. Por lo tanto, se considera que la diversificación estimula siempre un mayor desempeño organizativo, que no es lo mismo que éxito organizacional.

### **IV.3 Los modelos organizativos: prácticas y rutinas**

Hasta este momento se han presentado la serie de características organizativas de los clubes michoacanos, como son el tipo de estructura organizativa que los diferencia unos de otros. Así, por ejemplo, se encontraron clubes con una formación más simple donde las decisiones son tomadas por unos cuantos miembros que son parte de su mesa directiva. Por otro lado, existen clubes con estructuras más elaboradas que incluso su formación es más compleja de lo que otros trabajos han presentado al respecto. Estas organizaciones cuentan con mesas directivas más grandes y jerárquicas, donde las decisiones, a pesar de considerar la opinión de todos los miembros, al final son tomadas por unos cuantos que son los que definen el sendero de la organización. Asimismo, hay clubes, aunque son los menos, que presentan estructuras diversificadas, flexibles y donde se motiva contantemente la participación de los miembros en el proceso de toma de decisiones. En todas estas estructuras se producen y reproducen una serie de prácticas, rutinas y procedimientos organizacionales que dan sentido a la organización y que permiten identificar el modelo organizativo que impera, es decir, la manera de llevar a cabo las acciones que permiten a los clubes alcanzar sus objetivos y metas.

Como también se mencionó, estas organizaciones interactúan con otras aparentemente similares, en campos organizacionales donde es posible intercambiar una serie de dispositivos como prácticas, rutinas, ideales y valores que en otras organizaciones del mismo campo resultan exitosas para lograr objetivos similares. Durante este proceso de interacción que

tienen los clubes michoacanos, ya sea a través de las federaciones o las confederaciones, es donde se institucionalizan los modelos organizativos de las organizaciones que los transfieren a otras para que los adopten, adapten y reproduzcan en sus estructuras organizativas.

Esta interacción da lugar a dos tipos de modelos organizativos en las diferentes estructuras de los clubes michoacanos: por un lado, modelos institucionalizados, y por el otro, un tipo de modelo más bien emergente. A continuación se explicarán la serie de prácticas que dan lugar a estos modelos que surgen en las estructuras organizativas así como las principales características en los clubes michoacanos de este estudio. Sin embargo, antes de entrar en materia es preciso dedicar una sección para explicar la serie de prácticas y rutinas que dan lugar a dichos modelos y cómo las organizaciones se apropian de ellos para después reproducirlos en sus diferentes estructuras.

#### IV.3.1 Prácticas, rutinas y procedimientos organizacionales

En las estructuras organizativas de los clubes michoacanos las prácticas y rutinas, así como aquellos códigos organizacionales que son diseñados para distribuir recompensas y sanciones en la organización permiten a los miembros actuar de acuerdo a ese conjunto de patrones comportamentales que definen la pertinencia de sus acciones y en consecuencia le dan sentido a la organización. En otras palabras, las prácticas y rutinas se dan por hecho como la forma acostumbrada de hacer las cosas y son capaces de sobrevivir considerablemente a los individuos.<sup>13</sup> Desde esta perspectiva organizacional, se hace hincapié en aquellas situaciones poco evidentes que hacen a los clubes un fenómeno complejo, al funcionar como una red de relaciones internas y externas que en ocasiones impide realizar al máximo sus objetivos y metas. Así, en las organizaciones de este tipo los objetivos y metas que se plantean son puestos en segundo plano con tal de sobrevivir, ganar prestigio y crecer.

En los clubes michoacanos de este estudio fue posible identificar una serie de prácticas y rutinas organizacionales que se desarrollan al interior de estas estructuras y que originan un conjunto de valores, reglas, códigos de conducta, mitos, creencias y significados que los miembros de la organización comparten y echan mano de ellos para lograr los objetivos colectivos. Podríamos enlistar diversos ejemplos de estas prácticas que se gestan al interior como parte de su funcionamiento cotidiano, como la forma en que eligen a sus representantes,

---

<sup>13</sup> Véanse Meyer y Rowan (1999); Alvarado (2006); Del Catillo (1996).

la frecuencia con la que se reúnen, la forma en que los miembros se afilian al club, los diversos eventos que organizan para recaudar fondos, incluso una práctica común podría ser el tipo de proyectos que desde sus inicios han realizado para promocionar el desarrollo y bienestar de la comunidad de origen.

Recordemos que el interés de todo esto es conocer más a detalle cómo surgen estas prácticas y cómo dan sentido a las metas y objetivos que la organización se traza, asimismo la influencia que tienen directamente en el comportamiento de los miembros al interior o exterior del club. En este sentido, la formulación de objetivos y metas en las organizaciones es una de las primeras prácticas organizacionales que debemos tomar en consideración.

En los clubes michoacanos, dichos objetivos y metas son un factor determinante de las posibles prácticas y rutinas que desarrollan al interior. Como se mencionó en capítulos anteriores, una de las principales motivaciones que ha dado pie a la conformación de los clubes michoacanos es el hecho de que los migrantes comparten ideales y objetivos en común que desean realizar para beneficio de ellos mismos, pero principalmente con la mirada puesta en la comunidad que los vio nacer. Por ejemplo, la mayoría de los clubes se enfocan en realizar acciones que beneficien a los sectores más vulnerables en las comunidades de origen, de hecho esta es una de las principales causas que ha motivado su conformación. Por ejemplo, el Club Jiquilpan desde sus inicios ha tenido muy claro cuál es su objetivo y qué es lo que cada miembro en la organización debe hacer para conseguirlo:

El objetivo siempre es que el club siga creciendo, que se siga ayudando a más gente que nos necesita allá en el pueblo, principalmente los niños enfermos y las personas mayores que muchas veces no tienen ni qué comer. Y pues como dice el lema del club “El trabajo y honestidad será nuestra mejor representación”, algo así dice [...] yo pienso que todos tenemos que trabajar para conseguirlo, independientemente del puesto que cada uno tiene, por ejemplo yo soy el vicepresidente y no porque yo sea de la cabeza no voy apoyar a los demás o voy a dejar que ellos hagan las cosas, aquí todos tenemos que trabajar parejo (Vicepresidente, Club Jiquilpan USA).

En cambio, otros clubes como el Club Los Reyes, para conformarse como tal recurrieron a una práctica que es muy común en las organizaciones de oriundos y que tiene que ver con las recomendaciones sugeridas por algún migrante que se encuentra muy vinculado a otras organizaciones, mismo que diseña la estructura del club y los objetivos que este debe alcanzar. El siguiente testimonio del vicepresidente del Club Los Reyes es un

ejemplo de las prácticas organizativas que llevan a los clubes al solicitar ayuda de organizaciones o individuos que se consideran superiores y exitosos:

Cuando yo vi que los reyenses se empezaron a reunir más o menos en el año 2000, yo me acerqué con el presidente para decirle: “por qué no le damos una cierta estructura al club”, entonces se hizo el club, lo registramos como una *non profit organization*, porque yo se los sugerí. Así formamos la primera mesa directiva con presidente, yo como vice-presidente y ya posteriormente yo fui el presidente y así hemos estado trabajando, pero más que nada porque yo les ayudé y los jalé a la federación para que estuvieran mejor organizados (Vicepresidente, Club Los Reyes).

Se puede decir que una de las prácticas organizativas más recurrentes de los clubes michoacanos es la conformación de mesas directivas más o menos formales a través de las cuales se van delegando tareas y responsabilidades que muchas veces no son las más adecuadas a las habilidades de los miembros. Además, otro problema que surge al organizarse es que las metas y objetivos, por la falta de visión organizativa, suelen ser difusos e incongruentes con las acciones que en realidad lleva a cabo la organización. Sin embargo, los objetivos y metas específicas que algunos clubes logran realizar se deben principalmente a que designan los puestos adecuados para las personas indicadas, como el caso del Club Jiquilpan USA. En cambio, lo que sucede con otros clubes como Cherán, Los Reyes y Lombardía, la comunicación e interacción entre los diferentes puestos de la mesa directiva que conforman es muy importante para el funcionamiento organizativo del club y el control que tengan de la información que fluye entre cada uno de los puestos, lo que puede o no determinar la efectividad de las decisiones que se toman en la cúspide.

Otra de las prácticas comunes en estas organizaciones son la serie de reuniones o asambleas que realizan donde se exponen los temas y noticias más sobresalientes de lo que ocurre en la comunidad de origen y destino, así como las propuestas para llevar a cabo algún evento o proyecto en el corto, mediano y largo plazo. Cabe mencionar que la realización de eventos para recaudar fondos es también una práctica organizativa anclada en estas organizaciones pues les permite incorporar muchas de las rutinas previamente existentes y comunes en su vida cotidiana, como organizar una fiesta o administrar sus ahorros. Recientemente, el vicepresidente del Club Cherán expuso al respecto: “El secretario es el que convoca a las reuniones mínimo una vez al mes y como somos pocos pues sí nos reunimos con facilidad. Antes nos reuníamos un poco más pues la gente estaba más entusiasta y no sabían el grado de responsabilidad que significa estar en un club. En las reuniones expresamos

los puntos y noticias emergentes que nos llegan desde el pueblo y ahí se decide que es lo que se va hacer y cuánto se necesita” (Vicepresidente, Club Cherán).

Las reuniones y asambleas como una práctica organizativa permiten observar todas las dinámicas que tienen que ver con la participación de los miembros en la propuesta de ideas y toma de decisiones, así como en la designación de actividades de acuerdo con las habilidades de cada uno o incluso por la imposición. Los clubes más activos o los que tienen una trayectoria más larga suelen reunirse cada ocho o quince días, ya sea de manera formal o más bien como pequeñas reuniones de convivencia, como el caso del Club Los Reyes. Otros en cambio, han desarrollado una tendencia a reunirse una vez al mes ya que el trabajo y las actividades de la organización suelen estar más coordinadas formalmente y esto les trae ventajas en los procedimientos que desarrollan, que son más eficientes debido a que su estructura es más profesional. Uno de los principales temas que se tratan en estas reuniones mensuales es la realización de algún evento para recaudar fondos y se llevan a cabo dos o tres veces al año, todo depende de la disponibilidad de los miembros para organizarlos, así como de los recursos con los que cuente la organización en ese momento.

Recientemente fue posible documentar a través de los distintos testimonios que la mayoría de los clubes lleva a cabo eventos pequeños como taquizas, rifas y kermeses para recaudar fondos que posteriormente emplean para organizar uno o dos eventos masivos, por ejemplo un baile o un certamen de belleza, que aparentemente dejan mayores ganancias al club. Estos recursos originados de los bailes y certámenes de belleza son los que realmente se utilizan para llevar a cabo alguna obra o proyecto en la comunidad de origen, tal como lo ejemplifica el siguiente testimonio:

Para organizar los eventos que hacemos unas tres o cuatro veces al año, primero lo discutimos en las reuniones mensuales que tenemos y entre todos le damos seguimiento, cada uno sabe lo que tiene que hacer. Casi siempre las mujeres de la mesa directiva son las más activas y las que toman la iniciativa para organizar y promover los eventos. Organizamos rifas, taquizas lo que se pueda para recaudar fondos. Pero generalmente hacemos bailes que son los eventos que reditúan más beneficios, entonces tratamos de conseguir el máximo de ganancias con el mínimo de inversión para satisfacer los compromisos que ya tenemos en Jiquilpan (Secretario, Club Jiquilpan USA).

El testimonio anterior es un ejemplo de la serie de prácticas, rutinas y procedimientos que lleva a cabo el Club Jiquilpan para lograr su objetivo: se reúnen una vez al mes para informar a la membresía sobre las peticiones que llegan de Jiquilpan o del condado de Orange, en las

reuniones cada uno expresa su punto de vista sobre cuál petición o solicitud es más prioritario y deciden cómo se recaudarán los recursos para apoyar la causa. Finalmente designan las tareas que cada uno realizará en tiempo y forma, asegurándose de que todo funcione conforme al plan inicial “el máximo de ganancias con el mínimo de inversión”.

En las reuniones que sostuvo el Club Jiquilpan USA para organizar una kermés se pudo observar que cada uno de los participantes realizaba sus funciones de acuerdo con lo que establecen sus reglamentos. Había un moderador que se encargaba de dar lectura a la agenda de trabajo y a los puntos más importantes sobre sus compromisos, asimismo daba la palabra a los miembros para que expresaran su opinión sobre cada uno de ellos, mientras que el secretario y la subsecretaria registraban todas y cada una de las propuestas que el resto de los miembros aportaba. Al final de la discusión el secretario daba lectura a todas las propuestas y entre todos votaban cada una con el fin de descartar aquellas que era imposible realizar. Al tratarse de una kermés los puntos a discutir fueron el día y la hora del evento, así como el lugar donde se llevaría a cabo y los platillos que se venderían.

Al respecto, el presidente solicitó a cada uno de los miembros que voluntariamente se asignaran una de las actividades logísticas que se habían considerado tomando en cuenta su disposición y habilidades, siempre y cuando se comprometieran a realizarla en tiempo y forma. Finalmente, el evento se llevó a cabo dos semanas después de la primera reunión y al ser la primera kermés que el club había organizado para recaudar fondos expresaron su satisfacción por haber decidido organizar un evento así, que permitió recaudar mucho más de lo que se habría juntado si sólo se hubiera organizado una taquiza como anteriormente se hacía.

Este es uno de los ejemplos más visibles de la importancia que tienen las prácticas y rutinas organizacionales en clubes michoacanos, pues en las reuniones con el Club Jiquilpan se pudo observar un grado de formalización y profesionalización que no presentan por ejemplo los oriundos de Los Reyes, que es un club más grande en cuanto a membresía, genera más recursos y proyectos, pero que su rigidez y centralización no les permite tener un grado de coordinación y control eficiente de las actividades que su membresía desempeña en la mesa directiva.

Por el contrario, el éxito del evento que realizó el Club Jiquilpan dependió no sólo de los factores de coordinación y control de las actividades que cada miembro realiza, sino de la

confianza y credibilidad de los participantes respecto a lo que ellos habían decidido llevar a cabo en colectividad. En este sentido, la estructura y tipo de prácticas organizativas que desempeñan organizaciones como el Club Jiquilpan o el Club Los Reyes, son un primer indicio de organizaciones institucionalizadas cuyo éxito depende en cada caso de: 1) la confianza y la estabilidad que hay entre sus miembros: unos con autonomía y valores colectivos, y otros con mayor rigidez y control en los procedimientos; y 2) de las prácticas y rutinas que han sido legitimadas por los miembros como forma de funcionamiento.

En este sentido, los clubes michoacanos, a partir de las prácticas y rutinas organizacionales que los caracterizan y que definen su acción y el logro de sus objetivos como organización, mantienen apariencias y dan validez a los resultados que de éstas emanen, considerándolas buenas decisiones. Lo que sucede en realidad con los clubes de oriundos es que interactúan con un medio ambiente pleno de creencias que se dan por hecho y se constituyen como una fuente de mitos donde se derivan reglas y prácticas que se asumen como la forma apropiada para realizar las actividades organizativas. Por ejemplo, que se trata de organizaciones cuyo único fin es ayudar a las comunidades de origen para ganar prestigio y ser activos actores en la política local. Muchos de estos mitos principalmente tienen que ver con el éxito organizacional y son producto de la interacción que tienen con otras organizaciones aparentemente similares como las federaciones, que en ocasiones sirven como mecanismo para generar nuevas prácticas o fortalecer las existentes.

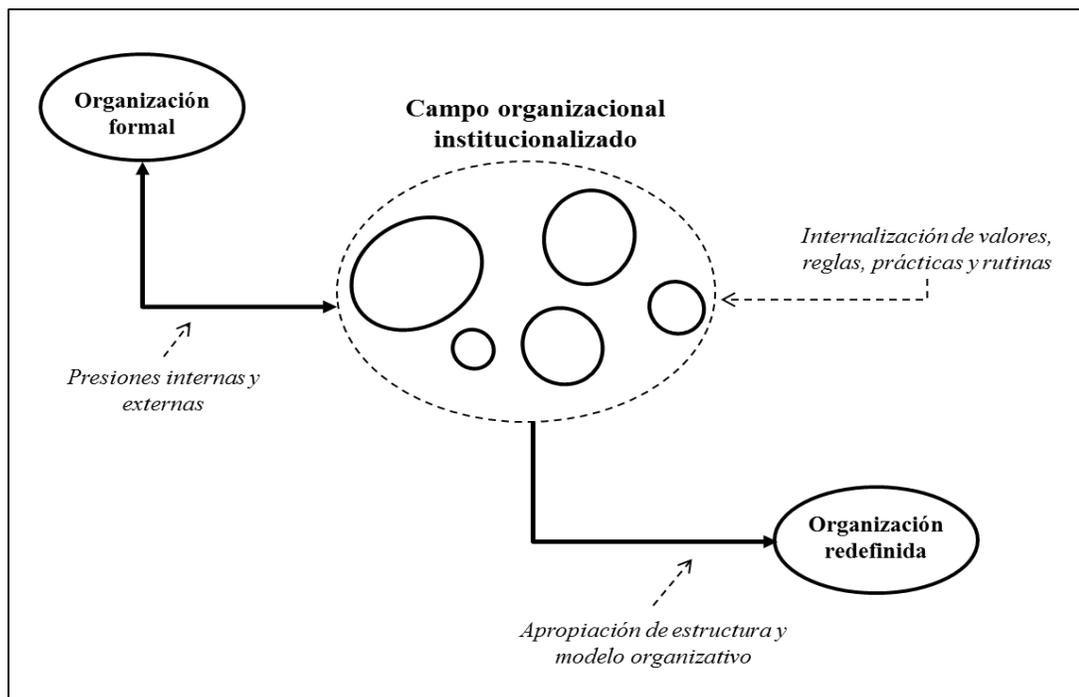
#### IV.3.2 Apropiación de modelos organizativos: buscando un ideal

La transferencia de modelos organizativos se ha convertido en un fenómeno muy frecuente en un universo organizacional. Esta situación se puede observar en los clubes michoacanos que constantemente están buscando la forma de ser más eficientes, generar más recursos, llevar a cabo más obras y proyectos en la comunidad de origen y aumentar sus membresías. Esta necesidad por ser organizaciones legítimas y exitosas en el campo organizacional donde se desarrollan los lleva a generar una serie de vínculos con otras organizaciones como las federaciones, confederaciones e incluso con clubes de otras latitudes con los que establecen alianzas de cooperación, por ejemplo al acudir a los eventos que realizan para recaudar fondos o bien a la serie de talleres o capacitaciones que las federaciones ofrecen.

La interacción les permite conocer diferentes formas de hacer las cosas y apropiarse consciente o inconscientemente de ideas, actitudes, así como lecciones negativas de esas otras organizaciones aparentemente similares y exitosas. Esta puede ser una opción viable para los clubes michoacanos que apenas inician su trayectoria organizativa y están en la búsqueda de soluciones a sus problemas de eficiencia y efectividad; pero también, es una oportunidad para las organizaciones con una trayectoria más larga para refrendar su prestigio, legitimidad y éxito de sus acciones, un aspecto que tanto les preocupa.

La figura 4.7 ilustra la interacción entre los clubes de migrantes y otras organizaciones que son parte del campo organizacional. Asimismo se trata de ejemplificar el proceso a través del cual las organizaciones adoptan y adaptan a sus estructuras organizativas diversos modelos que pueden ser parte de organizaciones más grandes como las federaciones, o bien modelos de clubes que se asemejan más a la forma organizativa que buscan este tipo de organizaciones. Es muy probable que la apropiación de modelos organizativos como un mecanismo para perseguir objetivos, en realidad se transforme en el objetivo. Es decir, frecuentemente las organizaciones como medio para alcanzar objetivos terminan por transformar el mensaje, al internalizar formas y procesos de otras organizaciones que se encuentran en su ambiente.

**Figura 4.7. Apropiación de modelos organizativos en el campo organizacional**



Fuente: Elaboración propia con base en DiMaggio y Powell (1999); Scott (2005); Alvarado (2006).

En este sentido, los clubes michoacanos, al adoptar diferentes modelos organizativos que funcionan y son eficientes en otros clubes aparentemente similares, consideran que funcionarán de la misma forma al adaptarlos a sus estructuras organizativas. Sin embargo, esto es una situación crítica pues no toman en cuenta las características reales de la estructura organizativa que cada uno posee. Mucho menos se pone atención en que las capacidades y habilidades de los miembros son totalmente distintas y posiblemente al adoptar otros modelos, estos no serán incorporados adecuadamente por los individuos al interior del club.

Incluso los modelos organizativos pueden funcionar de manera limitada y con consecuencias no deseadas para los clubes michoacanos en sus interrelaciones dentro de la organización y sobre las forma que se concibe a sí misma. Las formas más común por medio de la cual los clubes se apropian de los modelos organizativos es a través de la interacción con otros clubes, quienes incluso motivan a los michoacanos a conformarse en este tipo de organizaciones que les permitan llevar a cabo proyectos en sus comunidades. Un ejemplo del argumento anterior es el siguiente testimonio:

Quando estaba el otro presidente nos invitó a una reunión para asociarnos con la federación de clubes y conocer lo que otros clubes de Michoacán estaban haciendo. Ahí fue donde vimos cómo estaban organizados y me invitaron a ser la presidenta porque por ley teníamos que cambiar de presidente, cosa que no hacen otros clubes. Entonces hicimos algunas cosas que otros hacían para que el club no muriera, y eso nos funcionó para seguir trabajando para ayudar al pueblo [...] (Presidenta, Club Atacheo).

Como se puede apreciar, la búsqueda de soluciones a problemas locales también ha motivado la apropiación de formas de organización entre los michoacanos. El testimonio anterior es un ejemplo de la formación de un club a partir de lo que observó en otras organizaciones que son parte de su campo organizacional, en este caso según lo expresa la presidenta del Club Atacheo, les funcionó aplicar lo que observaron en otros clubes. Sin embargo, en muchas ocasiones los clubes no logran adaptarse a modelos que adoptan de otras organizaciones, precisamente porque sus capacidades organizativas no son las más adecuadas a los requerimientos colectivos de la organización.

Otro ejemplo de las formas en que los clubes michoacanos se han apropiado de prácticas son las actividades que realizan para recaudar fondos. Sin embargo, no se pretende afirmar que las organizaciones de michoacanos sean las únicas que recurren a la apropiación de prácticas y rutinas, pues a través de las federaciones y confederaciones se crea el escenario

perfecto para que los clubes de otras latitudes intercambien ideas, procedimientos y demás actividades organizativas que se adoptan y muy pocas veces se logran adaptar a las condiciones y capacidades reales de los clubes.

La transferencia de modelos organizativos por parte de organizaciones consolidadas o de mayor tamaño no es una opción satisfactoria para que los clubes michoacanos que pretenden adaptarlas a sus estructuras, principalmente porque provienen de organizaciones que trabajan en equipo o son más profesionalizadas. Y muchas veces el club que los adopta es extremadamente centralizado, no trabaja en equipo, y por tanto, el modelo de una organización más descentralizada termina por causar mayores problemas de coordinación, control y eficiencia organizativa. Entonces el proceso de reapropiación de modelos organizativos en los clubes michoacanos es aquella serie de factores, interacciones, negociaciones y reinención de significados que intervienen en la adopción, consolidación o rechazo de un modelo organizativo por los miembros de la organización receptora, en este caso el club que busca mejores procedimientos organizativos para aplicarlos en su organización. Un ejemplo del testimonio anterior es el siguiente:

Quando yo era presidente me acerqué a otros clubes para aprender cosas y pues traerlas a nuestro club, pero nunca me pude hacer miembro. También iba a los clubes rotarios pero la gente de ahí son todos profesionistas con muy buenas ideas, pero los clubes de migrantes son otra cosa, tenemos otras ideas y otros pensamientos, pero lo que queremos hacer es lo mismo, ayudar a otros. Yo vi que las ideas de ellos no se pueden aplicar con nosotros porque son diferentes y se necesita mucho dinero y eso es lo que le falta al club. Ellos colectan recursos más fácil y nosotros pues no, porque hacemos enchiladas, pozole cosas baratas como las kermeses, y ellos pues comidas en restaurantes porque tienen poder adquisitivo, pero todo es lo mismo [...] (Presidente, Club Los Reyes)

El testimonio anterior es crucial, precisamente porque es un ejemplo de la diversidad de formas que los michoacanos buscan para encontrar prácticas y rutinas que les puedan ayudar a lograr sus objetivos, en este caso recaudar más y mejores remesas. Sin embargo, como ocurre con el Club Los Reyes, a veces las opciones que tienen fuera de su campo organizacional “organizaciones de migrantes”, los lleva a explorar en organizaciones mucho más formales, por ejemplo los clubes rotarios, donde consideran que puede surgir una forma organizacional más fuerte y estable que pueden adaptar a sus estructuras. Lo cierto es que se topan con estructuras cada vez más institucionalizadas donde las prácticas y procedimientos frecuentemente tienen efectos positivos al estar mejor organizadas y administradas.

En este sentido, la transferencia de prácticas y rutinas organizacionales implica un grado mayor de aceptación, de adaptación e integración en las actividades y en la vida organizacional de los miembros del club que los adopta, al ser consideradas como la mejor forma de hacer las cosas y lograr la eficiencia de las acciones organizativas. Esto ocurre principalmente a aquellas que tienen repercusiones en las comunidades de origen a través de la serie de obras y proyectos que llevan a cabo para promocionar el desarrollo y bienestar de las comunidades de origen y que se planean, coordinan y ejecutan desde el interior de la estructura organizativa del club. La respuesta del club a las presiones del contexto institucional, donde se encuentran las federaciones y las confederaciones, pero donde también tiene un peso importante la comunidad de origen, depende de las dinámicas internas de la organización y de la dependencia que tenga para llevar a cabo sus actividades y procedimientos organizacionales. Por lo tanto, se considera que el papel que juegan las dinámicas al interior y exterior de la organización son críticas para adoptar o rechazar las prácticas normadas por el contexto institucional. En otras palabras, los aspectos de la dinámica de los clubes michoacanos que se enfocan a la adopción y adaptación de modelos organizativos (prácticas y rutinas) son los intereses, los valores, las dependencias de poder y la capacidad de acción de la organización.

Organizaciones como los clubes michoacanos, al estar enfocados en objetivos específicos y limitados, regularmente adoptan los modelos organizativos a través de un cálculo racional de medios-fines, en el que se ofrecen criterios para la toma de decisiones que a su vez indiquen las actividades que se deben realizar y cómo dividir y coordinar dichas actividades para lograr un óptimo desempeño organizacional. Desde luego, se debe considerar que los objetivos específicos que guían a los clubes michoacanos sirven principalmente a las necesidades sociales de la comunidad de origen donde la organización busca ser digna de legitimación y reconocimiento social.

Así, la construcción y difusión de modelos organizativos se realiza en campos organizacionales específicos donde se encuentran inmersos los clubes, las federaciones y las confederaciones que al final lo que buscan es la conformación de más organizaciones de oriundos michoacanos. Sin embargo, las variables culturales, las circunstancias locales, así como las relaciones particulares entre las organizaciones y los miembros convierten a la organización en un campo donde la reapropiación debe construirse y negociarse. En este

sentido, conceptos como identidad organizacional son muy importantes y juegan un papel decisivo en el proceso de adopción y adaptación de las prácticas, en la medida en que más aspectos de la estructura organizativa se vuelven más especializados y técnicos.

#### IV.3.3 Identidad organizacional y la importancia de los valores

“Para mí un club de migrantes como el nuestro, es una comunidad migrante, es un pueblo migrante que está unido, que está trabajando en un área del bien social, del bien común para la gente que dejamos allá [...]” (Presidente, Club Huetamo). La identidad organizacional y el proceso de apropiación de modelos organizativos tienen una estrecha relación. La identidad organizacional se entiende como aquel conjunto de características de una organización que sus miembros creen centrales, distintivas y perdurables de ésta como los valores, los códigos, las conductas incluso ideales y sentimientos comunes (Meyer y Rowan, 1999; Scott, 1999; Green y Li, 2011; Ríos Ibarra, 2003).

A partir de esta definición, en este trabajo se pretende contribuir a este campo a partir del caso que distingue a los clubes michoacanos como organizaciones, tomando como punto de partida la concepción que los miembros tienen del club al cual pertenecen, donde comparten valores y otra serie de características organizativas que los hacen diferentes. Por ejemplo: “El Club Jiquilpan USA, para nosotros es una esperanza, la esperanza que toda persona necesita en un momento dado. Y cuando en ese momento alguien necesita algo, pensar en el Club Jiquilpan, y decir ahí está el Club Jiquilpan para dar un apoyo” (Presidente, Club Jiquilpan USA).

De esta manera, la construcción de la identidad organizacional en los clubes michoacanos es un proceso dinámico y en ocasiones problemático, ya que implica la interacción de múltiples factores en el contexto específico donde se desarrolla la organización. Por lo tanto, resulta importante comprender este proceso de creación de identidad organizacional al implementar la transferencia y apropiación de modelos y prácticas organizacionales específicos de otras organizaciones, que muchas veces están cargadas de símbolos y valores que posiblemente no son los más adecuados para el club que los adopta y adapta, lo que puede generar consecuencias en el comportamiento organizacional de los clubes michoacanos.

Regularmente los migrantes crean la identidad del club a partir de lo que éste significa para ellos, pues a partir de esos valores y sentimientos compartidos es que se llevan a cabo una serie de prácticas y rutinas que precisamente dotan de identidad al club. Por ejemplo, la presidenta del Club Atacheo concibe la identidad del club como: “Una parte del cuerpo muy importante, porque todos los miembros formamos ese cuerpo, algunas veces hay partes que fallan pero todos seguimos siendo parte de ese cuerpo. Yo lo veo también como un medio para poder trabajar juntos en este país, porque el club es una parte de muchas otras partes que buscan unirse y hacer cosas que beneficien a todo ese cuerpo [...]”.

Sin embargo, estos valores, códigos, incluso ideales son los que causan más problemas para las organizaciones que los adoptan y reproducen en sus propias organizaciones. A continuación se presentan una serie de testimonios de los diferentes miembros de los clubes michoacanos de este estudio, donde se les preguntó qué significaba para ellos el club y qué lo hacía diferente de otros clubes michoacanos. Estos testimonios pueden ayudar a entender de manera más clara a qué se está refiriendo cuando se habla de identidad organizacional. Recordemos que las organizaciones emplean muchos mecanismos para generar compromisos que sus miembros crean a partir de sus valores, sentimientos y emociones que se reflejan fuertemente en sus acciones organizacionales.

En tanto, la identidad organizacional también refleja el supuesto de que “las cosas son lo que parecen”, es decir, que los miembros y la organización se desempeñan de manera adecuada, permitiendo a la organización realizar sus rutinas de acuerdo a las características que la distinguen. En este sentido, encontramos clubes que definen su identidad organizacional de manera más técnica y concentrada en las actividades que realizan:

Bueno, ya con el tiempo y la experiencia que he tenido en el club, para mí la organización es un orgullo, es algo bien bonito, es una experiencia que me ha traído una nueva forma de ver la sociedad, la vida, todo, porque llegó un momento donde dije “me voy a morir nomás de estar viniendo de la casa al trabajo y del trabajo a la casa, esa era la vida mía y la de muchos que vivimos acá, te levantas, te vas a trabajar, en la noche llegas a la casa a dormir y otra vez te vas a trabajar y así cinco, o seis días a la semana la misma rutina”. Pero cuando empezamos a armar el club y empezamos a trabajar con él, lo primero que se da entre las personas era juntarnos en la casa de alguien y platicar y decir qué queríamos hacer y cómo lo íbamos a hacer. Enseguida nos poníamos a “cotorrear, nos poníamos a bailar”, o sea, algo diferente a los demás, y así se va dando y reforzando la idea en el club, te llenas de una energía que a veces por tu situación personal dices “ya estuvo”, pero hoy lo piensas así y mañana ya estás otra vez dándole en el club [...] (Presidente, Club Ciudad Hidalgo).

Como se puede apreciar, la identidad organizacional de los clubes michoacanos se construye a partir de los valores, ideales y actitudes que sus miembros tejen al interior de la organización. Así, los clubes se institucionalizan cuando se les infunde valor, como lo han relatado los oriundos, y son vistos como fines en sí mismos. En este sentido, las preferencias de los participantes de las organizaciones son conformadas por las normas reflejadas en valores que los recién llegados a la organización, al ir socializando, van internalizando los valores organizacionales, experimentando con ello un compromiso con la organización.<sup>14</sup> Un ejemplo es el siguiente testimonio: “Yo me siento orgulloso de pertenecer al Club Los Reyes Michoacán, porque más que nada siempre estamos presentes y porque aquí con ellos está mi pueblo, qué extrañas de tu pueblo, qué extrañamos, si aquí en el club tenemos a toda nuestra raza, aquí están los compromisos [...]” (Tesorero, Club Los Reyes).

En este sentido, lo que se puede observar en los clubes michoacanos, es que éstos pueden hacer cambios en sus estructuras y modelos organizativos (prácticas y rutinas), aún cuando eso implique un peligro para la continuidad de sus identidades. Es decir, que se van transformando para continuar siendo las mismas, lo que implica entrar en un proceso de isomorfismo institucional. No sólo en la identidad de la organización, sino también en la durabilidad de ésta y de una serie de respuestas adaptativas a las necesidades y demandas de la organización. Por lo tanto, en los clubes michoacanos la identidad organizacional se negocia, se construye y reconstruye como un proceso dinámico donde interactúan otras organizaciones aparentemente similares. Y al conformar la identidad organizacional, ésta perdurará hasta que una de sus partes no funcione respecto a su misión y objetivos que se ha trazado. Y los clubes considerarán aquellas percepciones de los miembros acerca de cómo las otras organizaciones conciben a la organización como tal.

En otras palabras, la identidad organizacional les sirve a los clubes de migrantes para dar una imagen de la organización –a los actores externos a éstos como otros clubes, federaciones, gobierno y comunidades de origen– en sus diversas formas: la construida, la proyectada, la futura, la deseada y la más importante, la que propicia una reputación. Estos elementos repercuten, en gran medida, en la inestabilidad de la identidad organizacional, lo que a su vez propicia “que la gente no tenga esa capacidad, ni siquiera esa credibilidad de que pueda haber una organización, de que pueda tener un beneficio, y entonces seguirán

---

<sup>14</sup> Véase Selznick (1957).

acostumbrados a que las cosas llegaran *así nomás estirando la mano*, y que no les interesara hacer nada más [...]” (Presidente, Club Parácuaro).

## Conclusiones

A lo largo de este capítulo se ha venido hablando de la importancia que tienen la estructura organizativa y sus dimensiones en la conformación de los modelos organizativos de los clubes michoacanos. Esta primera aproximación que se ha realizado a estas organizaciones, para nada “informales ni rudimentarias”, permitió explorar la variación organizativa que presentan en aspectos como el tamaño, la membresía, la cantidad de recursos que generan y el grado de formalización que las caracteriza. Asimismo estos componentes de la estructura organizativa hicieron posible identificar tres tipos de mesas directivas presentes en los clubes michoacanos: 1) una estructura horizontal, que se caracteriza por su simpleza y por la falta de contundencia en las acciones que emprende la organización; 2) una estructura vertical, caracterizada por el arduo control y coordinación de las actividades de la membresía; y, 3) una estructura diversificada, que es más profesional y a la que debieran aspirar este tipo de organizaciones.

Las diferentes estructuras organizativas identificadas sirvieron para explicar la serie de prácticas, rutinas y procedimientos que se gestan en las entrañas de los clubes michoacanos y que se conocen como los modelos organizativos, en otras palabras, la forma en que se llevan a cabo las diversas actividades del club con el fin de lograr objetivos y metas aparentemente comunes. Estos modelos organizativos crean un patrón de acción que favorece su reproducción, pues configuran los comportamientos y la conducta de los miembros de los clubes al ser considerados exitosos y legítimos.

En este sentido, la institucionalización de un modelo organizativo equivale a una forma de supervivencia o estabilidad a la que aspiran los clubes michoacanos a partir de adoptar y reproducir una variedad de patrones o rutinas presentes en otras organizaciones del mismo campo organizacional, ya sean federaciones, confederaciones y clubes de otras latitudes. Sin embargo, algo que se puede afirmar en este capítulo es que, el hecho de que dichos procesos de adopción y adaptación de modelos realmente tengan éxito y aseguren la supervivencia para el club es un asunto completamente distinto, ya que las capacidades de la organización y las habilidades de los miembros son totalmente diferentes e independientemente de que las técnicas puedan funcionar, rara vez se logrará la efectividad total.

Los clubes al incorporar estructuras formales legitimadas exteriormente, a través de la institucionalización de las prácticas y rutinas organizacionales, incrementan el compromiso de los participantes internos y de los componentes externos que buscan el éxito y la supervivencia organizacional. Pero no incrementarán, por ejemplo, el grado de impacto de las obras y proyectos que llevan a cabo en la comunidad de origen como una herramienta para promoción del desarrollo y bienestar. Por el contrario, los clubes michoacanos, al incorporar elementos institucionalizados de otras organizaciones como la forma de organizarse, el tipo de eventos que deben realizar para recaudar fondos, las obras y proyectos en los que deben invertir los recursos y cómo invertirlos, así como otras prácticas y rutinas supuestamente exitosas en otras organizaciones similares, proporcionan una explicación de las actividades que protegen a la organización de que se pueda dudar de sus acciones. Es decir, la organización que los adopta aparentemente se hace legítima y usa tal legitimidad para fortalecer su apoyo y asegurar su supervivencia.

En síntesis, la transferencia y reapropiación de modelos y prácticas organizacionales está presente en todos los campos organizacionales que podamos imaginar y difícilmente puede omitirse del mundo organizacional que se caracteriza por la gran cantidad de interrelaciones, el intercambio y la interdependencia. Por lo tanto, los procesos de reapropiación de modelos deben abordarse desde una perspectiva franca, reconociendo que su comprensión es importante para visualizar el fenómeno organizacional local en su complejidad actual, donde uno de los elementos importantes para el análisis de dicho proceso es la identidad organizacional y que responde a una construcción muy compleja, dinámica y sobre todo con múltiples dimensiones. La reapropiación de modelos y prácticas, aún cuando responda a los imperativos de cambio que exigen eficiencia, calidad y desempeño, debe permitir a las organizaciones seguir siendo las mismas, por lo que el proceso de construcción-reconstrucción de las organizaciones se convierte en una oportunidad de reinención y supervivencia organizativa.

En el siguiente capítulo se abordan los diferentes mecanismos a través de los cuales las organizaciones michoacanas se han vuelto más homogéneas al adoptar modelos organizativos de otras organizaciones similares que están interactuando constantemente en el mismo campo organizacional. El isomorfismo institucional es el concepto que mejor se adecúa para explicar este proceso de homogenización a partir de tres mecanismos que permiten a los clubes de

migrantes desarrollar estructuras más formales: el mimetismo, la coerción y la normatividad. Asimismo, se da una explicación de las repercusiones que tiene este proceso en las acciones que los clubes llevan a cabo para promocionar el desarrollo de las comunidades de origen a través de obras y proyectos cofinanciados por el gobierno mexicano y políticas públicas como el Programa 3x1.

Esta situación lleva a los clubes a un terreno incierto y peligroso para sus estructuras y modelos organizativos debido a que el proceso de isomorfismo institucional muchas veces los hace transitar de organizaciones “rudimentarias” enfocadas al apoyo social en las comunidades de origen, a un tipo de organización de corte “*managerial*” enfocada en los proyectos productivos, donde los clubes compiten por los recursos reemplazando una forma de organización por otra.

*La institucionalización es el proceso a través del cual los actores individuales transmiten lo que socialmente se define como real.*

Lynne G. Zucker.

## **CAPÍTULO V. EL ARTE DE COMPRENDER A LAS ORGANIZACIONES: PROCESOS DE ISOMORFISMO INSTITUCIONAL EN LOS CLUBES DE MIGRANTES MICHOACANOS**

*Las organizaciones, que como el mar, inician donde uno se les enfrenta por primera vez, para después aparecer por todos lados”*  
—Ramírez Macías, 2000

*“Las organizaciones siguen haciéndose más homogéneas y las burocracias siguen siendo la forma organizacional más común. Sin embargo, en la actualidad el cambio estructural en las organizaciones parece estar motivado cada vez menos por la competencia o por la necesidad de eficiencia.”*  
—DiMaggio y Powell, 1999

*“Lo que pasa aquí con los clubes, es que mucha gente entra ahí porque ve beneficios, y eso es lo que hace que la gente también se desintegre, es una tristeza, una lástima que después de que ya sufrimos aquí, estemos siempre peleando en el club...”*  
—Conrado, Club Los Reyes Michoacán

### **Introducción**

Así como las organizaciones están institucionalizadas, en la medida en que su comportamiento está determinado por reglas culturalmente condicionadas, las cuales se manifiestan en ciertas prácticas, rutinas y procedimientos organizacionales que le dan significado a esas acciones, también reflejan valores, intereses, opiniones y expectativas relativamente estables de cada miembro. En este sentido, se parte de la premisa de que cada organización tiene historia, y que con el paso del tiempo desarrolla sus propias ideas acerca de cuál trabajo es más importante, qué resultados son buenos y cómo pueden lograrse dichos resultados.

El objetivo de este capítulo es mostrar el proceso a través del cual los clubes de migrantes adoptan y adaptan modelos organizativos de otras organizaciones aparentemente similares con el fin de ser exitosas y sobrevivir. Asimismo, se examinan las implicaciones en las decisiones que se toman sobre el tipo de proyectos que financian y que tienen como propósito impactar en el desarrollo y bienestar social de las comunidades de origen. Para ello, el capítulo se centra en explicar los distintos mecanismos por medio de los cuales las organizaciones tienden a parecerse unas a otras, y qué implica esto en el logro del objetivo y la sobrevivencia organizativa.

## **V.1 Los clubes de migrantes michoacanos en los senderos del isomorfismo institucional**

El rasgo distintivo de cualquier proceso de institucionalización, como el que ocurre con los modelos organizativos de los clubes de migrantes michoacanos, es el isomorfismo, se trata de un proceso de homogenización que puede generarse de dos formas diferentes: por un lado, un isomorfismo competitivo, donde las organizaciones individuales compiten por obtener mejores recursos y adecuarse al campo organizacional donde surgen; y por el otro, el isomorfismo institucional, que se caracteriza por promover la búsqueda de legitimidad, éxito y supervivencia organizacional al incorporar modelos y estructuras organizacionales que se han legitimado y formalizado por provenir de organizaciones aparentemente similares que gozan de éxito organizacional.<sup>1</sup> En otras palabras, el isomorfismo incrementa el compromiso de los miembros de la organización y de los participantes o componentes externos como federaciones, confederaciones y la comunidad de origen.

Se considera que los clubes michoacanos, como organizaciones, se encuentran en un proceso de isomorfismo institucional que responde a la serie de factores que surgen en la vida cotidiana de la organización. Por ejemplo, al interactuar con organizaciones más grandes y poderosas que imponen sus propias reglas y estructuras a la organización o conjunto de organizaciones con las que se relaciona. Esto se pueden apreciar con las federaciones de migrantes y aquellos clubes con una trayectoria organizativa más larga, que sirven de modelo para aquellas organizaciones insertas en un mismo campo organizacional donde adaptan formas estructurales que muchas veces no corresponden a la capacidad organizativa real del club. En este sentido, el argumento central es que el proceso de isomorfismo institucional por el cual se encuentran transitando los clubes michoacanos, es una respuesta de la estructura organizativa del club al campo organizacional donde éste desarrolla sus actividades, mismo que se encuentra inmerso en un ambiente institucionalizado en el cual las reglas y procedimientos organizativos están sujetas a las prescripciones de la estructura que desea la organización.

Por lo tanto, la interacción constante entre los clubes michoacanos y las federaciones, así como los vínculos que sostienen con otras organizaciones similares como los clubes zacatecanos, jaliscienses u otra federación que se encuentre en el campo organizacional son el escenario perfecto para imponer, imitar o recomendar la mejor manera de hacer las cosas. Esto

---

<sup>1</sup> Véanse Scott (1999) y Green y Li (2011).

se puede producir aún cuando eso signifique para el club perder su identidad como organización, pero así seguir teniendo éxito por definición social, reduciendo por tanto sus posibilidades de fracaso. El siguiente testimonio es un ejemplo del argumento anterior:

A nosotros la federación nos dice cómo hacer y sacar las formas para los proyectos que queremos realizar, ahí nosotros vemos con quién hay que tratar para que salgan más rápido los proyectos, porque cuando uno quiere sacar un proyecto o hacer una obra en el pueblo debe tener mucha paciencia y ver cómo lo hacen los demás. Porque el proyecto se manda y entra y sale. Entonces sí sirve estar en la federación, porque ahí uno ve cómo se hacen las cosas y eso da muchos beneficios (Presidente, Club La Palma).

Recordemos que en el capítulo anterior se indicó que los clubes michoacanos son organizaciones muy diversas en cuanto a estructura y modelo organizativo, aún cuando todo pareciera indicar que están cortados por la misma tijera organizacional. Sin embargo, no es así, ya que de acuerdo al análisis que se realizó se trata de organizaciones que presentan estructuras organizativas unas más formalizadas que otras, con una participación relativamente constante de los miembros en la toma de decisiones. Asimismo, el tamaño de los clubes michoacanos varía, por ejemplo en el número de miembros que los conforman, la capacidad física con la que cuenta la organización, incluso en la forma como han diseñado su mesa directiva y los puestos que la conforman.

Lo anterior ha propiciado la aparición de básicamente dos tipos de organización, aquellas organizaciones con estructuras simples y emergentes, y aquellas estructuras organizativas más complejas y profesionalizadas que incluso llegan a institucionalizarse en el campo organizativo en el que se encuentran inmersas. Estas organizaciones demandan un amplio margen de control y coordinación de las actividades que realizan, pues de ello dependerá el posible éxito de sus acciones. El testimonio del director de uno de los clubes con mayor trayectoria puede ejemplificar la importancia que llegan a tener estas organizaciones para ser modelo de otras:

Nosotros siempre hemos estado en el movimiento, siempre trabajando en esto y por eso vienen los presidentes de otros clubes y me piden que les enseñe cómo hacer las cosas y que les ayude a formar su club. Incluso han venido los del Club Los Reyes y también apoyamos a los del Club Lombardía, pero a veces yo no estaba de acuerdo en cómo querían hacer las cosas y se los decía pero no les gustó, ellos nomás quieren ganar dinero y dinero y eso no es lo que se hace aquí, por eso fracasan, porque no le ponen ganas [...] (Director, Club Pajacuarán).

En este sentido, la complejidad organizativa de los clubes michoacanos es fundamental para diferenciarlos unos de otros. Por un lado, encontramos estructuras organizativas

completamente centralizadas en el proceso de toma de decisiones, mientras que en el otro extremo se encuentran los clubes más flexibles, descentralizados y que motivan en todo momento la participación y el aprendizaje de los miembros en las actividades que desempeñan. Esta característica es un indicador de que los modelos organizativos son más institucionalizados que aquellos que presentan estructuras más rígidas y basadas en el control y la supervisión directa de las actividades de los miembros de la organización. Sin embargo, aún cuando se piensa que una organización más descentralizada, flexible y basada en la misión organizacional –como, por ejemplo, el Club Jiquilpan-USA– será aquella que logre más y mejores resultados en las acciones que emprende, lo cierto es que también organizaciones con estructuras más centralizadas –como el caso del Club Los Reyes– logran resultados efectivos respecto a los objetivos que se trazan. ¿Pero qué significa “más y mejores” objetivos o “más y mejores” modelos organizativos?

El siguiente testimonio puede ser el eje para responder a esta interrogante:

Lo que necesitan los clubes para funcionar mejor y aprovechar las oportunidades que se les brindan por medio de varios mecanismos es que se involucren otros actores para identificar las similitudes y que los objetivos que traen en la cabeza sean realizables para llevarlos a cabo. Y a partir de la experiencia que observamos en otros clubes, ver si es posible ayudarlos. Esto nos permite fortalecerlos y hacerlos mejores clubes (SEDESOL, Los Ángeles, 2012).

En este sentido, los clubes michoacanos, como la mayoría de las organizaciones, al diseñar su estructura formal se adhieren a las prescripciones de los mitos organizacionales (por ejemplo, que la organización es exitosa por el simple hecho de conformarse como tal), en ambientes o campos institucionalizados donde la organización debe demostrar que actúa con base en propósitos valorados colectivamente.<sup>2</sup> Por lo tanto, el club al incorporar esos elementos institucionalizados como prácticas, rutinas y procedimientos organizacionales –modelos organizativos– que están presentes en su interacción con otras organizaciones, está dando cuenta de las actividades que realiza con el fin de que no se dude de su conducta. En otras palabras, los clubes michoacanos buscan legitimarse y usar tal legitimidad para fortalecer su apoyo organizativo y asegurar su supervivencia, tal como lo ilustra el siguiente testimonio:

El Club Lombardía es algo muy grande, porque la gente de Lombardía cuando me mira en la televisión o en los periódicos o en CNN se sienten orgullosos de mí, porque dicen “él es de Lombardía”, y todos los michoacanos dicen sí, del Club Lombardía. Entonces el club ha

---

<sup>2</sup> véase Pfeffer (1992); Meyer y Rowan (1999).

logrado mucho, por ejemplo que en Morelia se hiciera la cápsula del tiempo donde metimos mucha información de todo lo que hemos logrado en el club y en la federación cuando estaba Lázaro Cárdenas Batel. Entonces todo lo que logramos se metió en la cápsula del tiempo y se va a abrir hasta dentro de cien años, para que vean todo lo que hizo el Club Lombardía, la federación y los migrantes (Presidente, Club Lombardía).

Como sucede con los clubes michoacanos, en muchas ocasiones se adaptan a los contextos en donde surgen, pero también muy frecuentemente desempeñan papeles activos en la conformación de esos contextos. Por ejemplo, al motivar la formación de nuevos clubes, con características estructurales similares que supuestamente son las que permiten al club lograr objetivos y un mejor desempeño. Esto ocurre con aquellos clubes que se conformaron a partir de la interacción con organizaciones más grandes y aparentemente exitosas, es el caso de los clubes de Huetamo y Parácuaro, donde los presidentes de estos clubes han mantenido una relación muy directa con el líder del Club Lombardía, que se caracteriza por el aparente éxito que tiene en las actividades que realiza y emprende. Por lo tanto, la transferencia del modelo organizativo del Club Lombardía en estos clubes los ha llevado, por un lado, a desaparecer, como en el caso del Club Parácuaro, que no contaba con la capacidad organizativa adecuada para llevar a cabo los proyectos que tenían en mente, así como la falta de una membresía constante y participativa en la misión del club.

Por otro lado, el Club Huetamo, con influencias organizativas que provienen de las recomendaciones y de lo que han observado en el funcionamiento del Club Lombardía, que actualmente está enfocado en los Proyectos Productivos 3x1, al tratar de replicar el modelo organizativo (prácticas y rutinas) no funcionó como lo esperaban y generó complicaciones estructurales en el club. Una de ellas fue que los miembros ya no quisieran participar en las actividades y proyectos, pero la más importante fue reestructurar las metas y objetivos que pensaban alcanzar, es decir, se tomó la decisión de trabajar sólo en proyectos que fueran más simples y que no requirieran de grandes inversiones de dinero y de tiempo.

Asimismo, se puede hablar de aquellos clubes que omiten elementos estructurales de aquellas organizaciones que ya han sido legitimadas y que son consideradas exitosas en su mismo campo organizacional. Por lo tanto, crean estructuras únicas que carecen de explicaciones aceptables sobre las actividades que realizan y de legitimidad, pero que al ser organizaciones más profesionales y vinculadas a la misión organizacional más bien se ocupan en nutrir a la organización de prácticas que se vinculan a las habilidades y experiencia que poseen sus miembros en actividades concretas. Esta experiencia puede transformar los

objetivos y metas en servicios valiosos para la organización y para la comunidad de origen a la que representan, y así despertar compromisos en los participantes internos y en los componentes externos. Por lo tanto, este tipo de organizaciones pueden ser más sensibles al emplear criterios externos de valor y recompensas ceremoniales basadas en la moral. Un ejemplo que ilustra el argumento anterior es el siguiente:

Pues yo creo que todos los clubes, michoacanos, zacatecanos, de donde sea, tienen su propio enfoque y quieras o no todos están por lo mismo. Pero nosotros creo que hemos sobrevivido como organización a cosas que de alguna manera ya nos hubieran desintegrado si fuéramos un club débil, por eso nosotros nos basamos en invitar a la gente para que trabaje con nosotros, porque a lo mejor tu idea es mejor que la mía, pero si las juntamos puede ser mucho mejor y eso nos permite seguir adelante. Entonces todo se ve reflejado en lo que hacemos, pues siempre decimos: “donado por el Club Jiquilpan USA” (Relaciones Públicas, Club Jiquilpan USA)

Por lo tanto, la transición de los clubes michoacanos, sobre los senderos del isomorfismo institucional, supone que los criterios del valor y las funciones son una herramienta muy útil para estas organizaciones al legitimarlas ante sus membresías y ante aquellos actores que participan arduamente en las actividades que emprenden como las federaciones, confederaciones, y gobiernos locales. Así, la incorporación de elementos estructurales con alto valor ceremonial, como las que reflejan las acciones de los líderes y de los miembros de la organización, permiten que la legitimidad del club sea más favorable para obtener recursos, donaciones y préstamos que finalmente serán destinados a causas específicas como el financiamiento de obras y proyectos que buscan promocionar el desarrollo y bienestar en las comunidades de origen.

#### V.1.1 La ruta de la actividad organizativa: incorporando elementos socialmente legitimados y racionalizados

En los clubes de migrantes, tanto los participantes internos (la mesa directiva) como los externos (simpatizantes y paisanos de la comunidad de origen) cooperan en la conformación de la organización al ir adoptando prácticas, rutinas y procedimientos organizacionales que les parecen apropiados de otras organizaciones más antiguas ya exitosas. Estos elementos impactan directamente en la organización, por ejemplo en la manera en que deciden cómo organizar un evento para recaudar fondos o incluso en la decisión de participar o no en programas de beneficios social. Asimismo, dichos elementos implican en la imagen organizacional del club, por lo que tratan de asegurar que los miembros conserven su prestigio

y la confianza hacia la organización y a los mitos que racionalizan y dan origen a la existencia de la organización.

Así, en la vida organizativa de los clubes michoacanos, es muy común la incorporación de elementos institucionalizados y racionalizados, principalmente modelos y estructuras organizativas legitimadas y efectivas que son parte de su mismo campo organizacional y que dan pie al surgimiento de nuevas organizaciones que tienen necesidad de eficiencia en las acciones que emprenden. A su vez, buscan mecanismos que garanticen la legitimidad de la organización, por ejemplo a través de la interacción con otros clubes en las federaciones o en los distintos eventos a los que acuden y donde es posible observar cuál es “la mejor manera de hacer las cosas”. El siguiente testimonio ejemplifica el argumento anterior:

La ventaja que tenemos de estar en la federación es que ahí podemos obtener mucha información que podemos utilizar para despertar más conocimientos, por ejemplo también el honor de conocer al presidente de la federación y del Club Cherán. Pero más que nada hemos conocido a presidentes de otras mesas directivas con los que tenemos la oportunidad de intercambiar ideas que nos han abierto los ojos, porque teníamos mucha ignorancia de varias cosas y hoy te puedo decir que ya estamos más informados y nos salen mejor las cosas porque pues conocemos a otras personas y vemos lo que hacen otros clubes, nunca sabes qué puedes ver en la federación (Tesorero, Club Los Reyes).

Esta situación, que nos relata el tesorero del Club Los Reyes, va propiciando que los clubes se vayan haciendo cada vez más similares en cuanto a las formas de llevar a cabo sus actividades, la manera en cómo se estructuran organizativamente, incluso en el tipo de objetivos y metas que persiguen. Por lo tanto, el conjunto de elementos que consciente o inconscientemente llegan a ser incorporados a sus estructuras organizativas son racionales y efectivos, pues reducen la incertidumbre y mantienen la confianza que requiere la organización para que los miembros y las personas cercanas al club actúen de buena fe (Meyer y Rowan, 1999; Forni y Leite, 2006).

En este sentido, las estructuras organizativas de los clubes michoacanos se hacen más complejas al incorporar elementos institucionalizados de otras estructuras inmersas en su mismo campo organizacional. Sin embargo, el club que incorpora dichos elementos debe tomar en consideración que su actividad práctica debe mantener a la organización en un estado de integración flexible al interior, es decir, donde los miembros que incorporan los elementos de otras organizaciones los adopten y adapten a los requerimientos de sus actividades organizativas, y por supuesto de sus habilidades personales. De lo contrario sucede lo que en

el Club Los Reyes: “hacer que la gente que no está trabajando bien para el club se haga a un lado, porque como uno ya tiene muchos años trabajando en esto es muy duro que nomás unos cuantos se quieran beneficiar, y así no es la cosa” (Vocal, Club Los Reyes).

Es importante, mencionar que no se está dando por hecho que el posible éxito de las organizaciones que adoptan los modelos y demás elementos institucionalizados y racionalizados de forma isomorfa, puedan lograr una integración efectiva en sus estructuras organizativas aún cuando sean flexibles, descentralizadas y con un líder que motiva la participación de todos los presentes en la organización. Por el contrario, aquellas organizaciones que incorporan elementos estructurales no institucionalizados, como el Club Huetamo, el Club Paisano y el Club Parácuaro, en sus ámbitos tienen más posibilidades de fracasar, pues al tener una estructura simple y difusa, sin identidad propia, deben justificar sus posibles logros todo el tiempo con base en la eficiencia de sus decisiones y la efectividad de sus acciones.<sup>3</sup>

Lo que se pudo observar, principalmente en el Club Parácuaro, es que al no incorporar elementos institucionalizados más apropiados a los requerimientos de su estructura organizativa y a la capacidad y habilidades de sus miembros esta organización, quedó inactiva poco tiempo después de haber sido conformada, por no decir que fracasó, en contraste con otras organizaciones que están más institucionalizadas y legitimadas como el Club Los Reyes, El Club Jiquilpan, el Club Atacheo, el Club Pajacuarán y el Club Lombardía. Así, los clubes que incorporan mitos, modelos y estructuras organizativas ya institucionalizados, tienen la posibilidad de ser organizaciones exitosas, y por lo tanto, con más probabilidades de sobrevivir.

En este estudio se compararon diferentes organizaciones que se encuentran inmersas en un mismo contexto y en un mismo campo organizacional donde asumen determinados modelos y procedimientos organizativos que buscan adaptar a los mitos racionalizados. Por un lado, para generar legitimidad ante los sectores de población a los que representan y, por el otro, al fomentar una tendencia hacia la homogenización de las prácticas organizacionales que al institucionalizarse se transforman en criterios estandarizados del “deber ser y del deber hacer organizacional” (Scott, 1994).

---

<sup>3</sup> Cristina Puga afirma que “una organización no es efectiva porque cumple metas, sino que consigue cumplirlas porque su funcionamiento es efectivo” (Puga, 2010:110).

En este sentido, los criterios estandarizados operan al nivel organizacional y poseen mecanismos reproductivos que posibilitan la persistencia de los modelos y las prácticas, a través del proceso de isomorfismo institucional, por ejemplo: “En los clubes de migrantes, independientemente de que tengas o no la aceptación de la gente, como en cualquier lado, no puedes llegar con la idea más brillante para hacerlos crecer y hacer que los otros clubes la retomen por sí misma, yo creo que más bien vas creciendo y teniendo una influencia y el manejo de la influencia del poder ” (Presidente, COFEM,).

Los razonamientos que hasta ahora se han presentado podrían sugerir una representación de los clubes michoacanos como organizaciones que se desenvuelven en un medio excesivamente restrictivo donde tienen que ajustarse a las presiones institucionales que no les permite ocuparse específicamente en el desempeño de sus tareas organizacionales formales. Por el contrario, los obliga a ejecutar actividades simbólicas, producto de la transferencia, adopción y adaptación de modelos organizativos que no corresponden a sus intenciones y mucho menos a sus capacidades organizativas. Un ejemplo de una actividad simbólica en los clubes michoacanos es la recaudación de remesas colectivas para obras y proyectos en la comunidad de origen, que muchas veces no corresponden a las necesidades reales de la organización y mucho menos de la comunidad de origen, pero al ver que en otros grupos genera prestigio, legitimidad y éxito, las reproducen y se convierten en la moda organizativa.

## **V.2 Cambio institucional: la metamorfosis de los clubes de oriundos**

Desde el enfoque del nuevo institucionalismo se ha venido presentando una visión de los clubes michoacanos orientada hacia la persistencia de estructuras, prácticas y rutinas organizacionales que al institucionalizarse resultan más propensas a guiar su funcionamiento con base en procesos estables y de larga duración, es decir, que les permitan sobrevivir como organización, en lugar de aquellos procesos de constante adecuación e innovación organizativa.

Desde esta perspectiva, es posible comprender y explicar el cambio organizacional en los clubes michoacanos ligado: a) a los intereses de la organización; b) a la reintroducción de poder en la toma de decisiones; c) al riesgo y la incertidumbre organizacional; y, d) a la

legitimidad, éxito e isomorfismo institucional.<sup>4</sup> Sin embargo, con la finalidad de hacer más provechoso este trabajo, haremos hincapié en explicar exclusivamente el cambio organizacional que es producto de la legitimidad, el éxito y el isomorfismo institucional, ya que éste se acopla mucho mejor al análisis del funcionamiento de los modelos organizativos de los clubes michoacanos.

Por cambio organizacional nos referimos a aquel proceso por medio del cual “las instituciones conforman la estructura y las acciones organizacionales” (DiMaggio y Powell, 1999:33). En este sentido, una de las principales características del cambio organizacional que hace énfasis en el isomorfismo, es que este proceso permite asignar un peso relativamente específico a la capacidad de las instituciones para determinar el pensamiento y la acción de los miembros que conforman los clubes michoacanos. En otras palabras, aquellas prácticas, rutinas y demás procedimientos organizacionales que llevan a cabo los clubes michoacanos como kermeses, rifas, bailes, colectas, incluso el tipo de obras y proyectos que apoyan en la comunidad de origen, al estar tan enraizados en las acciones de la organización, llegan a institucionalizarse, es decir, se dan por hecho y definen lo que tiene significado para la organización y las acciones que son posibles llevar a cabo.

Esta concepción del cambio organizacional supone que las instituciones al operar a un nivel individual y ser producto del diseño de las acciones de los individuos de la organización, establecen los criterios por medio de los cuales los miembros de cierto club descubren sus preferencias, por lo que en ocasiones esto impide que reconozcan o actúen en favor de sus intereses colectivos. En este sentido, el cambio organizacional ocurre como resultado de los procesos que hacen a los clubes michoacanos más similares, aunque no necesariamente más eficientes. Lo anterior ocurre cuando la organización está en constante interacción en un ambiente repleto de prácticas y rutinas organizacionales presentes en otras organizaciones de donde surgen reglas, valores y modelos organizativos que se asumen como la manera más apropiada para llevar a cabo las actividades organizativas. El siguiente testimonio puede ejemplificar los argumentos anteriores:

Desde que iniciamos el club nadie nos ha *puchado*, lo que pasa es que somos un club que iniciamos de la nada, venimos nada más así. Entonces yo pienso que todo nace cuando se nos termina el dinero y pues ahí se nos ocurre hacer las rifas, kermeses y bailes [...] Ya cuando nos

---

<sup>4</sup> Al respecto véanse por ejemplo Meyer y Rowan (1999); DiMaggio y Powell (1999); Scott (1994); Zucker (1999); Green y Li (2011); Alvarado (2006)

organizamos empezamos a mirar que todos hacían lo mismo que nosotros hacíamos, pero no nos conocíamos unos con otros. La mayoría de las cosas se me ocurrieron a mí, porque pues nadie nos iba a enseñar cómo hacerle [...] (Presidente, Club Lombardía).

Por lo tanto, los modelos organizativos se convierten en una especie de técnicas institucionalizadas o recetas organizacionales que los clubes de migrantes que las transfieren hacen ver como las más adecuadas, racionales y modernas y con ello la posibilidad de adquirir un impacto positivo en el desempeño organizacional de quien las adopta. En este sentido, se convierten en mitos institucionales legítimos porque, como indican Meyer y Rowan (1999), los actores organizacionales –los clubes de migrantes y sus membresías– dan por hecho que son racionalmente efectivos y exitosos. No obstante, permiten a la organización legitimarse ante sus miembros, pero también ante actores externos a la organización que trabajan en plena concordancia con ellos.

En el contexto donde se desenvuelven los clubes michoacanos se puede apreciar que los esfuerzos de adecuación hacia los modelos organizativos y los mitos institucionalizados tienen un significado “virtual”, es decir, basados en mantener las apariencias de éxito y legitimidad que dan validez a la organización. Esto depende mucho del estilo de liderazgo que impera en la organización y que mantenga la apariencia de que los mitos efectivamente funcionan, como en el caso del Club Los Reyes. Por lo tanto, no causa sorpresa que la mayoría de los representantes de los clubes de este estudio solía hacer énfasis en lo exitosa que era su organización respecto a otras, principalmente en tareas como realizar eventos masivos, recaudar miles de dólares, tener membresía más grandes y realizar un sinnúmero de donaciones y proyectos en la comunidad de origen para mantener contentos a los pobladores del pueblo de origen en Michoacán. Lo cierto es que en muchos casos, se pudo corroborar que a estas organizaciones les interesa de sobremanera que la comunidad y los gobiernos los reconozcan como una organización que los cuida, ayuda y gratifica, siempre y cuando el nombre del club no se olvide en la comunidad, que no es lo mismo que legitimidad organizacional. El siguiente testimonio es un ejemplo del argumento anterior:

Lo que me gustaría es que cuando hacemos obras en el pueblo, diga que nosotros lo hicimos para que la gente vea, entienda y también se involucre con el pueblo de Los Reyes. Porque nosotros una vez hicimos una cancha por medio del club, muy bonita y toda la cosa pero no hay ninguna placa, no hay nada que diga que la hicimos nosotros, o sea, pasamos desapercibidos. Entonces yo quisiera que se nos reconociera y se hiciera más nombramiento de las cosas que hace el club, porque la gente nomás se nos acerca para pedirnos dinero y pues nosotros no tenemos dinero (Presidente, Club Los Reyes).

En este sentido, la legitimidad y el éxito se convierten en aspectos cruciales para los clubes michoacanos al volverse prácticas organizacionales institucionalizadas en un campo donde constantemente se compite por la adopción generalizada de estructuras formales que se vuelven homogéneas. Así, las organizaciones como los clubes de migrantes que interactúan en estos campos pueden cambiar sus metas o desarrollar nuevas prácticas, incluso nuevas organizaciones, por lo que tienden a volverse isomorfas. El siguiente testimonio ejemplifica la importancia de las prácticas organizacionales que los clubes observan en organizaciones aparentemente exitosas que se encuentran en su mismo campo:

Los clubes de Jalisco, Michoacán, Zacatecas y otros empezamos a tener necesidades, entonces al estar todos juntos vimos que podíamos ser más fuertes y mejores. También nos dimos cuenta que si andábamos solos valíamos poco, pero si andábamos muchos representando a los clubes y a las federaciones con los mismos objetivos podíamos apoyar más a las comunidades en México para crear infraestructura como pavimentaciones, agua potable y muchas cosas más. Entonces los clubes estaban muy contentos en COFEM, porque al ser una organización exitosa en esa gráfica piramidal, al tener una mesa directiva y representantes en todos lados los clubes veían el beneficio de estar organizados como nosotros. Porque había muchos patrocinadores y a los clubes les caía el dinero para sus proyectos (Vicepresidente, COFEM-Club Los Reyes).

Así, el concepto de isomorfismo institucional permite explicar el proceso de homogenización en los clubes michoacanos y la estabilidad y persistencia de los componentes institucionalizados (prácticas, rutinas y estructuras). Recordemos que el concepto hace referencia al proceso que obliga a una organización inmersa en un mismo campo organizacional a parecerse a otra en las mismas condiciones, buscando legitimidad, éxito y supervivencia organizacional. Asimismo, este proceso ocurre a través de tres mecanismos por medio de los cuales se disminuye levemente la diversidad organizacional, es decir, se explicará la homogeneidad y no la variación organizativa a partir del: a) isomorfismo mimético; b) isomorfismo coercitivo; e, c) isomorfismo normativo.

En términos generales, se explicarán los efectos institucionales sobre la conformación de estructuras y la acción organizativa de los clubes michoacanos, pues ocurre que: “platicar con otros clubes en sus reuniones te trae experiencias de gentes de otros estados donde, pues tú los oyes, y ves las cosas que hacen y cómo lo hacen, tantas experiencias que uno oye, y donde también uno platica sus experiencias con el club para que otros sepan lo que haces y cómo lo haces [...]” (Presidente, Club Ciudad Hidalgo).

De esta manera, las nociones antes descritas se explicarán en las páginas siguientes, a partir del caso de los clubes michoacanos, organizaciones que sin duda están inmersas en un

proceso de isomorfismo institucional: al iniciar un campo organizativo caracterizado por la diversidad de estructuras y prácticas organizacionales en lo individual; para después diseñar un nuevo campo organizacional caracterizado por las estructuras y modelos organizativos que están en función de los requerimientos de mitos racionalizados que aparecen como legítimos en ese momento y que hacen a las organizaciones más homogéneas pero no necesariamente más exitosas.

### V.2.1 Isomorfismo mimético: legitimidad y reconocimiento

Uno de los mecanismos para explicar el cambio isomorfo en los clubes michoacanos es el isomorfismo mimético. Este proceso es una respuesta a la incertidumbre donde las organizaciones copian modelos organizativos, prácticas, rutinas y demás procedimientos de otras organizaciones que consideran similares y exitosas. Copiar y reproducir estos modelos puede favorecer estructuralmente a los clubes michoacanos, además de proveerlos de legitimidad, o por lo menos permitirles demostrar que tratan de mejorar las condiciones en las cuales llevan a cabo las actividades de la organización.

Así, fue posible observar un comportamiento mimético en tres clubes michoacanos, los cuales se caracterizan por ser organizaciones que no suelen estar activas constantemente y donde uno de sus mayores problemas es la congregación de nuevos miembros que trabajen por llevar a cabo la misión de la organización. Asimismo, durante las entrevistas realizadas a los representantes de estas organizaciones (Club Parácuaro, Club Huetamo y el Club Ciudad Hidalgo) se corroboró que varias de las actividades que realizaban como club, así como la motivación que tuvieron para organizarse fue producto de imitar lo que paisanos de otras latitudes hacían. Por ejemplo, estos clubes reconocían el éxito que tenían las asociaciones de inmigrantes zacatecanos y jaliscienses, de quienes retomaron varias ideas, formas y modelos de cómo hacer las cosas, el siguiente testimonio ilustra el argumento anterior:

Prácticamente nuestra organización es la misma que las de otros estados, lo único que las hace diferentes es la gente y la responsabilidad de la gente, porque tal vez no supimos escoger de todo lo que observa en otros clubes, pensando en que la gente lo puede hacer, y aunque digan que sí, lo cierto es que a la hora del trabajo ya no es lo mismo porque no es lo mismo hablar que ejercitar lo que se habla, pero el caso es que somos igual a otros clubes (Presidente, Club Ciudad Hidalgo).

En este sentido, el isomorfismo mimético es la forma de imitación más simple que tienen los clubes michoacanos para reaccionar a la incertidumbre con respecto a los efectos de las reglas

institucionales que imperan en el campo organizacional en el que interactúan. Estos efectos pueden ser las exigencias de la federación a la que pertenecen o incluso las presiones que puedan surgir por parte de las oficinas consulares a donde los clubes acuden si desean participar en alguno de los programas como el Programa 3x1.

En este tipo de isomorfismo se puede apreciar que los clubes, para poder participar en el programa, tienen que recurrir a la imitación de prácticas de aquellos clubes que ya pasaron por el procedimiento y que les brindan los mecanismos para conformar estructuras más idóneas a la misión organizacional que en algún momento les permita tener un mejor desempeño como organización. Por lo tanto, los clubes que tienden a la imitación constante de modelos organizativos muchas veces se considera que no son capaces de identificar soluciones óptimas que guíen a sus organizaciones por un sendero tranquilo y donde puedan lograr objetivos comunes y auténticos. Más bien, optan por lo endémico y las modas temáticas, tal como ocurrió con el Club Parácuaro, que al no funcionarle la receta del funcionamiento del Club Lombardía, quedó inactivo al poco tiempo de su conformación. El siguiente testimonio ayuda a entender mucho mejor las ideas anteriores:

La misión del club era desarrollar a las comunidades, lo único que teníamos que hacer era acercarnos a las vías correctas para elegir las opciones correctas, queríamos tener gente que fuera autosuficiente, que pudiera generar recursos y que pudiera desarrollar la comunidad. Era eso, el desarrollo social, económico, cultural y hasta organizacional de las comunidades y lógicamente un cambio en la mentalidad de la gente. Fue cuando me arrimé con la gente que ya tenía sus organizaciones pues yo las veía igual que nosotros, entonces empezamos a hacer lo que ellos hacían, buscar a la misma gente, informarnos y te digo, después la gente dijo: “ya no tengo lana” y ahí fue donde se acabó el club (Presidente, Club Parácuaro).

La mayoría de las veces la imitación tiene que ver con el deseo de participar en programas como el 3x1, donde otros clubes a través de este programa han legitimado sus estructuras y aparentemente los ha hecho organizaciones exitosas.

Aquellos clubes de los cuales se toma el modelo organizativo “legitimado y exitoso”, pueden no estar conscientes de ello o pueden desear no ser imitados, pero esto solamente sirve como una fuente conveniente de prácticas que la organización que las toma prestadas puede usar. Un ejemplo común en los clubes michoacanos es la organización de kermeses para recaudar fondos y nadie a ciencia cierta sabe quién o a qué clubes se les ocurrió la idea de implementar esta actividad. Sin embargo, la mayoría de los oriundos durante años ha imitado a

otros la forma en cómo las organizan para recaudar más y mejores recursos, tal como lo expresó recientemente el presidente del Club Huetamo:

Nosotros veíamos cómo en otros clubes de la federación organizaban su venta de boletos, sus kermeses y su rifas, entonces se nos ocurrió que era buena idea para juntar dinero, porque pues lo vimos en clubes como el de Jiquilpan, que es un club grandísimo donde mucha gente va a su eventos y pues a veces sacaban hasta cinco mil dólares. También nos juntamos mucho con la gente del Club Lombardía, ahí mirábamos cómo lo hacían y pues de ahí se nos ocurrió la idea de hacer lo mismo para juntar dinero, pues ellos son clubes muy bien organizados (Presidente, Club Huetamo).

Al respecto, es importante considerar que gran parte de la homogeneidad en los modelos organizativos de los clubes michoacanos proviene del hecho de que hay relativamente muy poca variación de la cual se pueda seleccionar el modelo más exitoso para imitar, pues las organizaciones tienden a “modelarse a sí mismas siguiendo el ejemplo de organizaciones similares en su campo, las cuales les parecen más legítimas o exitosas [por]que aumentan la eficiencia organizacional” (DiMaggio y Powell, 1999:113). Tal como ocurre con el club Huetamo y el Club Parácuaro, donde gran parte de su forma de trabajar es producto de lo que observaron en clubes como Lombardía y Jiquilpan, a los que consideran organizaciones exitosas y de renombre, pues les han aportado la mayoría de las ideas que estos clubes desempeñan.

Desafortunadamente, uno de los riesgos de la imitación es que aquellas organizaciones que llevan a cabo este proceso no toman en consideración si sus capacidades organizativas (como el tamaño, la membresía y la capacidad física) les permiten adoptar y adaptar las prácticas exitosas que han observado en otras asociaciones como el Club Lombardía, una organización con mayor membresía que aparentemente logra recaudar mayores cantidades de recursos y con ello logra hacer más proyectos en la comunidad de origen. El siguiente testimonio ejemplifica el argumento anterior:

Cuando empezamos con el club, ya que habíamos visto cómo organizarlo, nuestra intención era comprar unos terrenos para hacer un establo de ganado para leche, así como los proyectos para generar empleo que tiene Lombardía, y ese fue nuestro compromiso, pero el estudio que se hizo para hacerlo fue demasiado caro y pues nosotros no teníamos esa capacidad, después el presidente nos dijo que empezáramos poquito a poco, y pues sacamos el proyecto vial en una carretera y fue el único que logramos, pero fue porque no teníamos la capacidad que tienen los de Lombardía (Presidente, Club Huetamo).

La consecuencia de esa imitación, a largo plazo, es el colapso y desaparición de la organización, tal como ocurre con el Club Parácuaro y el Club Huetamo, que al iniciar su andar en las organizaciones de migrantes pretendieron entrar de lleno en proyectos que superaban sus capacidades organizativas y económicas. Evidentemente no lo lograron y los llevó a un periodo de inactividad.

Si los efectos de las actividades del club no son racionalmente los esperados –y aquí entra la cuestión del desempeño organizativo–, entonces la imitación de modelos institucionalizados y legitimados en el ámbito organizacional pueden compensar esta situación. Por un lado, al considerar la falta de racionalidad de las decisiones que se toman para saber qué actividades deber realizar el club, el ejemplo más claro es el Club Huetamo: recién formada la organización quisieron apostar por invertir sus recursos en los proyectos productivos, pero al no tener la experiencia, capacidad organizativa y administrativa no lograron concretar el proyecto, por lo que el club se desanimó y decidió parar por un tiempo. En este sentido, la imitación proviene de las ganas que tiene el club por emprender y crecer, pero en estos casos se necesita más que eso, y es capacidad de decisión y acción de quien adopta y trata de adaptar el modelo organizativo. Por otro lado, la imitación puede convertirse en un escudo protector para la organización en caso de que fallen las decisiones, pues se parte de la premisa de que el club ha hecho lo que otros han hecho en su posición y han logrado el éxito. Entonces, la imitación es motivada por la desorientación que tienen los clubes respecto a cómo realizar las cosas, y no tanto por la convicción de que el modelo de otras organizaciones a imitar es superior y mejor.<sup>5</sup>

En este sentido, se puede afirmar que los clubes michoacanos antes mencionados han optado por un proceso de isomorfismo mimético como una respuesta a la incertidumbre. Los resultados muestran que la fuerza impulsora detrás de isomorfismo mimético es la legitimación que buscan constantemente los clubes michoacanos, no sólo al interior de sus organizaciones, sino principalmente en las comunidades de origen, donde llevan a cabo la gran mayoría de las actividades que realizan. El éxito de las actividades que puedan o no realizar

---

<sup>5</sup> Sobre este punto vale la pena mencionar que, las evaluaciones racionales para obtener el mejor diseño institucional en las organizaciones, al no están disponibles en el campo organizacional, el éxito de las instituciones que funcionan en otros lugares pueden ser utilizados como plantillas para lograr legitimidad. Al respecto, véase Becker (2010).

las organizaciones miméticas son a menudo muy diferentes a los objetivos y misión que se han trazado.

Así, por ejemplo, organizaciones que tienden a imitar a otras que se encuentran en su mismo campo organizacional, comúnmente desde el inicio de su formación se involucran en actividades del Programa 3x1, y no sólo inician su experiencia en proyectos que requieren de poca capacidad administrativa o de gestión, como los proyectos sociales comunitarios, sino que en su afán de trascender y ser exitosas al promocionar el desarrollo en las comunidades de origen, se enfrentan a proyectos de mayor inversión y que demandan una mayor capacidad organizativa y administrativa como los proyectos productivos. Desde luego, ambas situaciones demandan la presencia de un líder emprendedor y con los conocimientos suficientes en las actividades en las que se involucra el club. Sin embargo, estas carencias pueden llevar a los clubes al fracaso y al desánimo de seguir colaborando con su comunidad, tal como lo expresó recientemente el presidente del Club Ciudad Hidalgo:

A veces pasa que, por ejemplo como yo soy coordinador de proyectos 3x1 en la asociación, cuando ves a los otros clubes que meten proyectos productivos ganaderos y de invernaderos, me da mucho gusto ver cómo lo están haciendo los clubes de Zacapu o de Santa Gertrudis, y uno mira cómo lo hacen pues para hacer lo mismo con el club de uno. Entonces yo creo que la receta que les ha funcionado, a mi gusto de ver, es la persona que está encargada del club porque se ha tomado la responsabilidad de estar al pie del cañón día con día. Por eso digo lo que se necesita es alguien que tenga fe, alguien que diga: yo voy a vivir de esto también, porque si una persona lo toma nomás de ladito, pues no se puede [...] (Presidente, Club Ciudad Hidalgo).

Esta forma de pensamiento en las organizaciones permite explicar la homogeneización organizacional como una respuesta a la incertidumbre y la necesidad de legitimación. Por ejemplo, en el caso de la imitación de modelos organizativos institucionalizados que son percibidos como instrumentalmente exitosos y como la forma más coherente que se orienta a los valores que presentan las organizaciones. Sin embargo, la objeción a un modelo organizativo practicado en otra organización puede ser un medio para definir y reforzar la identidad organizacional percibida, por ejemplo entre las federaciones y los clubes que las conforman. Esto permite mantener alejados a los modelos organizativos que se ven como algo ajeno al campo organizacional.

En síntesis, mientras que la legitimación y el éxito organizacional de determinados modelos organizativos pueda ser una fuerza impulsora detrás de los procesos de

homogeneización en los clubes michoacanos, y a pesar de las consecuencias funcionales desconocidas o impugnadas en aquellos clubes que adoptan el modelo, el isomorfismo mimético busca dar respuesta a la eficiencia, eficacia y visibilidad organizativa. De lo contrario, el mimetismo en los clubes michoacanos se dará únicamente para buscar legitimidad y prestigio. Pero si toman en cuenta los retos anteriores, posiblemente podrán dar respuesta a las fallas organizativas que desde su estructura se dejan ver.

Por lo tanto, el isomorfismo mimético ocurre en campos organizacionales que se están construyendo y reconstruyendo todo el tiempo y donde existen altos niveles de incertidumbre, por ejemplo al interior de las federaciones michoacanas, donde el objetivo principal es tener el mayor número de representación y los mejores proyectos que beneficien a las comunidades de origen vía 3x1 o de manera independiente. Esta situación es la que produce incertidumbre entre los clubes que las conforman, quienes tienen que imitar las estructuras que aparentemente les parecen las más exitosas, es decir, el éxito de otras organización inmersas en el mismo campo hace que se imiten prácticas, rutinas o técnicas organizacionales.

#### V.2.2 Isomorfismo coercitivo: la superioridad organizativa

Otro de los mecanismos que explica la forma en que los clubes michoacanos adoptan y adaptan una serie de prácticas y rutinas organizativas que tienen implicaciones directas en su funcionamiento, definición de objetivos y metas organizativas, y que a su vez impactan en el tipo de obras y proyectos que realizan en la comunidad de origen, es el isomorfismo coercitivo. En este proceso, la homogeneización es resultado de las presiones formales e informales que ejercen otras organizaciones, que se encuentran en el mismo campo organizacional de los clubes michoacanos como federaciones y confederaciones, para que adapten estructuras y modelos directa o indirectamente. Esto con el fin de acceder a ciertos recursos deseados por la organización, pero que dependen del cumplimiento de las reglas impuestas por aquella organización superior. Un ejemplo del argumento anterior es el siguiente testimonio del presidente de la COFEM:

Como a los clubes todavía les falta tener más visión y decisión, COFEM tiene las herramientas para entrenarlos como organizaciones, pues muchas veces no saben lo que quieren, entonces esa es una debilidad en la que tenemos que trabajar. Se trata de hacer clubes más capaces, porque somos una organización muy reconocida a nivel nacional en Estados Unidos que bajamos fondos para los clubes, pero también tenemos una mesa directiva que trabaja y entiende muy bien su labor como organización, algo que los clubes aún no entienden. Entonces

el reto es que nuestras mesas directivas, que nuestros presidentes y nuestros clubes realmente se preparen y sigan nuestro ejemplo como organización (Vicepresidente COFEM-Club Los Reyes).

Sin embargo, el ejercicio formal e informal de presión que ejercen otras organizaciones es más bien un mecanismo que conduce a la homogeneización de los clubes michoacanos con respecto a la dirección en la que el poder influye en el desarrollo organizacional, al menos eso es lo que se pudo corroborar en este estudio. Aún así, fue posible identificar aquellas situaciones que indicaban que las funciones de los clubes michoacanos se debían a las presiones que venían principalmente de las federaciones donde participaban y en algunos casos también de las presiones ejercidas por el Consulado Mexicano y la oficina de la SEDESOL, para que los clubes adoptaran cierto modelo organizativo que les permitiera beneficiarse de los programas y recursos disponibles, lo cual es una forma directa de coerción organizacional. El siguiente testimonio es un ejemplo del isomorfismo coercitivo:

Cuando me metí de lleno en esto y pensé organizar un club fui al consulado mexicano a informarme cómo le podía hacer. Entonces me recibió el Cónsul y me contactó directamente con el presidente de la federación que yo represento ahorita, la FECADEMIN. Entonces ahí me dijo el presidente: “cuándo tiene tiempo de venir”, y le dije: “hoy mismo en la tarde”. Ya cuando fui, él me dijo cómo debía conformar el club y la mesa directiva, y todo lo que teníamos que hacer. Desde ese momento hemos trabajado en conjunto, como la federación nos dijo [...] (Presidente, Club Cherán).

En este tipo de isomorfismo, el cambio se produce cuando los clubes han perdido toda credibilidad moral o funcionalmente, y al mismo tiempo cuando hay algún actor poderoso que es capaz de hacer cumplir un nuevo diseño organizacional. Esta situación se puede apreciar en el caso de los clubes de Los Reyes, Cherán y Lombardía, que se caracterizan por ser estructuras rígidas y centralizadas, donde solamente la voz de uno cuantos es la que se toma en cuenta. Además, estos clubes se caracterizan por tener un al frente a un líder con un estilo autoritario que basa la legitimidad de la organización en el control y la sanción.

En este sentido, cuando se presenta alguna crisis en el club por la presencia de un poder hegemónico que ejerce su influencia sobre él, por ejemplo las federaciones, es probable que el nuevo diseño organizacional que se impone se perciba como una solución organizacional funcional, adecuada y superior. O por el contrario, como un mecanismo que puede generar conflictos al interior del club, producto de la resistencia de los miembros a ser dominados. El siguiente testimonio ejemplifica el argumento anterior:

Aquí en el club, algunos de los que ayudaron para fundarlo, los que trajeron la idea de cómo hacerlo son los que protegen sus intereses. Porque ellos cuando hay algo en lo que se tiene que meter dinero al club ahí sí ya protegen sus intereses y uno nomás viendo. Cuando el club inició estaba todo bien, siempre decíamos “vénganse todos”, y todos decíamos lo que se tenía que hacer. Pero ahora que hay negocio ya quieren todo para ellos y la gente se está retirando porque les dicen que los proyectos productivos son independientes al club, pero cuando se hizo el negocio todos los miembros pusimos dinero, y ahora ellos impusieron sus reglas, por eso mucha gente se salió (Vocal, Club Los Reyes).

Asimismo, con el modelo organizativo que las federaciones y las oficinas gubernamentales tienen como plantilla también se puede mejorar la compatibilidad entre los dos sistemas organizacionales, y de ese modo facilitar el ejercicio de la dominación federación-club. En este sentido, el isomorfismo que se induce por medio del poder en las organizaciones surge no sólo en los campos organizacionales que exigen la emulación de las formas de organización, sino también como el resultado de los procesos más sutiles e indirectos como son la extensión de las normas y reglas que la organización superior o el mismo Estado obliga a seguir, es por eso que encontramos clubes altamente formalizados. Al respecto, esto se ilustra con el siguiente testimonio:

Lo que nos toca hacer a nosotros como oficina de representación, es promover los programas como el 3x1 para que los clubes y la comunidad mexicana conozcan el programa, esto implica que tenemos que decirles cómo formar su club para que funcione como los otros tantos que siguen trabajando con nosotros. Así, los retroalimentamos, los apoyamos y asesoramos para que registren su club con base en los lineamientos. También les damos capacitación para participar en el programa y para que cumplan con las características que se piden, una de ellas que el club esté conformado como nosotros lo pedimos (Sedesol, Los Ángeles, 2012).

Por lo tanto, el éxito de la homogeneización forzada depende de la estructura organizacional y de las condiciones informativas que se lleven a cabo al interior del club, es decir, el presidente del club en este caso debe tener la capacidad de liderazgo para hacer que el modelo previsto reciba el apoyo de los actores externos, por ejemplo las federaciones. En este sentido, la difusión real de un modelo organizativo depende de la distribución de la información hacia los miembros, la búsqueda de la legitimidad de los modelos y del papel que juegan las redes sociales para lograr el éxito del modelo organizativo.

Asimismo, se puede afirmar que en los clubes michoacanos que presentan un mecanismo de cambio organizacional coercitivo, los arreglos institucionales dependen de la trayectoria organizativa de la organización. Es decir, aquellos clubes con una trayectoria organizativa más larga, como el caso de Los Reyes, Cherán y Lombardía, presentaban una

estructura conformada por las presiones coercitivas que provenían de la propia federación, incluso de organizaciones ya consagradas como los clubes zacatecanos, con quienes mantenían vínculos a través de las federaciones y que los cooptaron para imponer el modelo organizativo que estos clubes poseen en la actualidad. Por lo tanto, en los campos organizacionales como en los que están inmersos los clubes michoacanos se pueden observar la presencia de agentes contextuales que son lo suficientemente poderosos para imponer las formas estructurales y/o modelos organizativos, como las federaciones y confederaciones.

Sin embargo, vale la pena traer a colación los dos tipos de isomorfismo coercitivo que Scott (1999) ha identificado para explicar el cambio organizacional: por un lado, la imposición por medio de la autoridad, es decir, por medio de la persuasión o invitación a adoptar un modelo organizativo; y por el otro, la imposición por medio del poder coercitivo que obliga, por ejemplo, a las organizaciones que conforman una organización más grande a adoptar prácticas, planes y proyectos que se consideran igualitarios o colectivos. Un ejemplo es la formación de la primera federación michoacana que se fundó en la ciudad de Los Ángeles, donde varios de los líderes más importantes en esos tiempos participaron en dicha organización. De acuerdo con los testimonios de varios líderes michoacanos, en la federación frecuentemente se presentaban presiones internas y externas por cambiar el modelo de representación de los clubes, situación que llevó a la federación a varias situaciones incómodas que al final la condujeron a colapsar y desaparecer. El siguiente testimonio relata lo ocurrido en la federación producto de las prácticas coercitivas:

Cuando armamos la federación se vino desbaratando poco a poco y se hicieron muchas federaciones, pero a la que yo pertenezco es la misma que fundamos y que últimamente se quedó Doña Bertha Quintero de presidenta. A ella la pusimos para que mantuviera a nuestros clubes trabajando y para que siguiéramos formando más, pero de repente dijo: “tú ya fuiste presidente, ahora yo soy la presidenta y soy la que mando aquí”. Entonces yo así no trabajo, y nos salimos hace dos o tres años, pero la Federación Californiana Lázaro Cárdenas del Río es con la que nosotros seguimos firmando los proyectos y con la que tenemos a varios los clubes trabajando para que sean exitosos como el Club Lombardía (Presidente, Club Lombardía).

En este sentido, se puede pensar que la fragmentación de la primera federación significó mayor competencia entre los oriundos que formaron su propia federación, que es como ocurre actualmente. Sin embargo, también propició que los clubes no se sintieran identificados con alguna de las tantas federación que existen. Por lo tanto, a través del isomorfismo coercitivo se espera que los cambios en las formas estructurales impuestas por la

autoridad cumplan con menor resistencia los objetivos de la organización y que el modelo se reproduzca más rápidamente.

Por ejemplo, el papel que juega COFEM, al estar conformado por diez federaciones de migrantes mexicanos donde Michoacán a través de la FECADEMIN es parte de esta organización a la que pertenecen también los clubes de Cherán y Los Reyes. El COFEM representa, según su presidente, a más de 300 asociaciones de pueblos natales tipo club de oriundos, a las cuales apoyan y asesoran en proyectos que giren en torno a cuatro ejes principales: a) salud; b) educación; c) desarrollo económico; y d) la membresía de sus organizaciones (Presidente, COFEM). Este último punto es el que interesa para ejemplificar cómo se da el isomorfismo coercitivo a través de la persuasión, y las presiones externas, tal como lo ejemplifica el siguiente testimonio:

Para que una federación pueda recibir apoyo de nosotros es un requisito que tenga un mínimo de cinco clubes, que tenga la misma misión que nosotros, que estén bien constituidos, y que cada uno de los clubes que la integran esté conformado con el mínimo de un presidente, secretario y tesorero, que también tengan objetivos iguales a la organización. También es necesario que participen en lo que estamos haciendo, que promuevan los ideales y nuestros programas. Se les da un periodo de prueba de seis meses y si no cumplen los requisitos no los aceptamos en la organización (Presidente, COFEM).

Como se puede apreciar en el argumento anterior, hay un uso de autoridad y superioridad por medio de esta organización para influir en la forma en que los migrantes deben organizarse, el tipo de estructura y modelo organizativo que deben de seguir para beneficiarse de los programas y proyectos que se ofrecen. Además, COFEM influye en el diseño de objetivos y metas a nivel de la federación y a su vez a nivel de los clubes, por ejemplo a la hora de decidir en qué proyectos invertir los recursos que genera el club vía 3x1 o de manera independiente, pues recordemos que es una de las principales motivaciones para la conformación de estas organizaciones. Por lo tanto, la homogeneidad en aquellos clubes que pertenecen a esta confederación y federación, comparten objetivos que probablemente no son los más adecuados para el nivel organizativo que representan, incluso pueden no serlo para los miembros de los clubes. Así, el fracaso organizativo está a la vista en organizaciones que se someten a los mandatos de aquellas organizaciones más grandes, legítimas y exitosas, que imponen por la fuerza –consciente o inconscientemente– cambios estructurales superficiales y débilmente acoplados a las actividades reales de los clubes michoacanos y sus participantes.

El isomorfismo coercitivo, entonces, propicia que las organizaciones imiten por deber o por obligación ya que existe una regulación al respecto. Por lo tanto, las prácticas y rutinas se legitiman a través de un mecanismo legal que surge por las influencias políticas y los problemas de efectividad que sufre la organización, ya sea por presiones formales o informales que se sienten en la estructura de la organización. Por ejemplo, esto es lo que hace COFEM: “Nuestro fundamento definitivamente es buscar la manera de incrementar y motivar el número de clubes de migrantes, pues es un fenómeno muy exitoso que debemos aprovechar, pero esto depende mucho del nivel de organización que tienen los clubes. Por eso, lo que nosotros buscamos es sistematizar su formación para que tengan más impacto y mayor aceptación. Tenemos mucha gente que quiere ser parte de COFEM, por eso tenemos mucho cuidado de que la gente y las organizaciones se apeguen completamente a nuestra misión y objetivos” (Presidente, COFEM).

Finalmente, se puede afirmar que el cambio organizacional es la respuesta a este tipo de isomorfismo –por presiones o mandatos de otras organizaciones– pues los miembros al sentirse amenazados participan en la defensa de sus funciones, lo que a largo plazo puede traer nuevas relaciones de poder dentro de la organización. En general, el isomorfismo coercitivo es un indicador de que las organizaciones se enfrentan a interdependencias donde procuran utilizar el mayor poder posible para eliminar dificultades o satisfacer necesidades. Sin embargo, en estas organizaciones las decisiones son menos adaptativas y menos flexibles, en otras palabras: “Cuando vemos un proyecto o algo en lo que sí queremos entrarle, por más que nos llame la atención, si no lo platicamos con el presidente no se hace, porque él es nuestro líder, nuestro vocero de cabecera, él nos ha llevado por buen camino porque tiene buena voluntad y no le importa perder su tiempo con nosotros. Entonces él siempre nos dice qué hacer para que esto funcione”. (Presidente, Club Los Reyes).

### V.2.3 Isomorfismo normativo: el ideal de los clubes michoacanos

Si bien es cierto que, la energía es un factor de empuje que impone determinadas normas institucionales a un grupo social, la institucionalización y el cambio institucional también resultan de la atracción de un modelo organizativo que es válido para los miembros de una organización (DiMaggio y Powell, 1999). Hasta el momento se venido discutiendo que el cambio organizacional a través del isomorfismo institucional se produce cuando existen

modelos organizativos que otras organizaciones buscan activamente imitar, ya que se interpretan como atractivas soluciones a los problemas que enfrenta la organización, principalmente en términos de eficiencia y legitimidad. En este caso, el cambio isomorfo normativo es producto de la profesionalización de la organización, es decir, está motivado por la expectativa de lograr mejores resultados después de que el modelo organizativo se haya adoptado. Por lo tanto, los actores organizacionales no son presionados para adoptar un modelo, pero sí son motivados desde el interior de la organización para buscar una solución organizacional específica a los problemas organizacionales. El siguiente testimonio puede clarificar el argumento anterior:

Nosotros aprendemos de estar viendo lo que hacen los demás clubes y luego, pues uno le echa de su propia cosecha, y los resultados no los dejas esperar, los adaptas a las necesidades del club, porque lo que veas en un grupo zacatecano o jalisciense no te va a servir del todo en un grupo de Michoacán y viceversa. Entonces tienes que hacer ajustes de acuerdo a la capacidad del grupo y el tipo de gente que participa en el club [...] (Vicepresidente, Club Jiquilpan USA).

En este sentido, una vez que los modelos organizativos se han institucionalizado – supongamos, como ocurre con los clubes zacatecanos, por su trayectoria–, los clubes michoacanos pueden adoptar y utilizar dichos modelos de otros grupos como plantillas para el diseño de sus estructuras organizativas. Esto requiere estar al tanto de que su capacidad organizativa y las habilidades de los miembros de la organización son las más adecuadas para que el modelo pueda dar solución a sus problemas o demandas organizativas. Por lo tanto, un factor que contribuye a la atracción normativa es que los clubes, al adoptar modelos y prácticas organizacionales que ya han sido probados y verificados en otros clubes, a partir de los resultados, pueden decidir si lo incorporan a sus estructuras o no. Este es un incentivo para que los miembros de la organización puedan en un momento dado darse la vuelta y buscar mejores prácticas organizacionales.

Esta situación se puede observar en el Club Jiquilpan USA, que al ser una organización que ha pasado por diferentes etapas de organización estructural se ha mantenido en el campo organizacional como uno de los clubes con mayor estabilidad organizacional que el resto de los que conforman este estudio. Y esto se debe a que desde su formación han experimentado diferentes maneras de hacer las cosas, ya sea a través de las experiencias que los miembros de la mesa directiva traen a la organización, o bien a través de lo que observan en clubes de otras

latitudes. Incluso los miembros de este club consideran que fue muy difícil conformar la organización, ya que mucha de la gente que empezaba a trabajar con ellos no confiaba en las acciones que el club podría emprender.

Sin embargo, desde que iniciaron la primera etapa de formación, hace unos 20 años como Club Jiquilpan Huanimban, han tenido muy claro cuál es su misión y qué prácticas o modelos de otras organizaciones pueden ayudar a fortalecer sus objetivos. No es gratuito que el club ha sabido manejar las distintas reestructuraciones a partir de observar y probar nuevas formas de realizar sus actividades, pero siempre en colectividad y tomando en consideración las capacidades y habilidades de sus integrantes. El siguiente testimonio da sustento al argumento anterior:

Desde que conformamos el club siempre hemos estado relacionados con otras organizaciones, por ejemplo con la federación, pero ahí había muchas broncas y eso era un obstáculo para nuestra labor. Entonces decidimos enfocarnos en lo que queríamos hacer como club y qué esperábamos de nuestra organización. Así, armamos el grupo y empezamos con la idea de trabajarlo y ya en esta etapa el Club Jiquilpan USA ha tenido tres presidentes junto conmigo, y ahorita estamos comenzando con la nueva mesa directiva, sé que nos va ir mucho mejor, no sólo al club sino también al pueblo y a nuestros seguidores, porque siempre estamos aprendiendo independientemente de la jerarquía de cada quién (Relaciones Publicas, Club Jiquilpan USA).

En este sentido, el atractivo del isomorfismo normativo es que los modelos organizativos que se han institucionalizado, como el Club Jiquilpan, están estrechamente relacionados con los procesos de socialización en la formación profesional de los miembros y de más componentes de la organización. Es decir, en organizaciones más profesionales los miembros de la organización aprenden a través de marcos normativos y cognoscitivos (“[...] sancionados moralmente por las orientaciones de valor compartidas por los miembros de la colectividad” [Parsons y Shils, 1951:23, en DiMaggio y Powell, 1999:53]) que dan forma a sus puntos de vista sobre las metas, objetivos y los medios que se usarán para su obtención. Por lo tanto, la integración del conjunto de valores que comparten los miembros queda a disposición de la organización como prácticas y rutinas que se dan por hecho, como la mejor forma de hacer las cosas.

Algunos de los clubes michoacanos que se pueden tipificar como organizaciones que transitan en el proceso de isomorfismo normativo son el Club Atacheo, el Club La Palma y el Club Jiquilpan USA. En estos clubes las redes vinculadas a la organización, por ejemplo la representación del club en otra ciudad de los Estados Unidos, son una herramienta clave para

difundir la serie de normas, prácticas y rutinas a través de las fronteras nacionales y hasta la comunidad de origen. Estas comunidades con quienes frecuentemente mantienen el contacto y son parte de la estructura organizativa del club, contribuyen a la obtención de perspectivas más homogéneas en todos los niveles organizativos, a través de los cuales es posible resolver problemas con soluciones más adecuadas a su capacidad organizativa. El siguiente testimonio es un ejemplo de las redes vinculadas a una organización normativa, es decir, más profesionalizada:

Nosotros tenemos una representación en Oakland y también gente que trabaja en el pueblo, y en lugar de ver lo que otros clubes han hecho, nosotros nos basamos en lo que la misma gente de nuestro club sugiere. Por ejemplo, cuando me toca ir a las reuniones del consulado o de la federación y ellos me comunican los proyectos que hay, yo lo platico con la gente del club y con los representantes de La Palma para ver si nos conviene y podemos realizarlo con los recursos que contamos. Pero primero nos informamos e informamos a nuestra gente, porque si le entramos es para echarle ganas al proyecto (Presidente, Club La Palma).

El testimonio anterior puede ser un excelente ejemplo del isomorfismo normativo ya que el club se basa en la búsqueda de las mejores soluciones a los problemas o a la toma de decisiones colectivas. Asimismo, toma en consideración la capacidad física de la organización y las habilidades de los integrantes. Sin embargo, el proceso de homogeneización en clubes como La Palma es sólo una posible orientación de cambio institucional que encuentra apoyo en el plano cognitivo, a través del cual es posible informar a los tomadores de decisiones sobre cómo hacer para resolver un problema por medio de soluciones distintas a las que normalmente recurre la organización. Es decir, hay una actividad mental por parte del líder que le permite razonar las decisiones que pueda o no tomar, con esto la organización experimenta y hace más fuerte ciertas áreas que ya de por sí son eficientes.

Asimismo, las organizaciones ajustan las soluciones normativas a otras normas institucionales que prevalecen en su estructura. Por ejemplo, la integración de las opiniones de los miembros y el grado de autonomía que cada uno tiene en las decisiones de la organización. Esto genera un desempeño más eficiente en las acciones de la organización al mantener siempre una gama de posibilidades que racionalizan y posteriormente, de acuerdo a su capacidad organizativa, deciden si pueden ser implementadas o no. El siguiente testimonio refuerza el argumento anterior:

[...] cuando atendemos las peticiones que otros clubes de los alrededores para acudir a sus eventos y ellos a los nuestros, siempre intercambiamos opiniones y también ideas, pero es

como dice uno “siempre hay que sacar lo que uno crea que es lo mejor”, porque hay veces que tú miras y escuchas cosas que no están bien, entonces esas las hacemos a un lado, no nos dejamos impresionar, y lógico, escogemos lo mejor para mejorar nosotros mismos y el club (Moderador, Club Jiquilpan USA).

Por lo tanto, el isomorfismo normativo en los clubes michoacanos se puede apreciar como un tipo de presión que aparece principalmente en aquellas organizaciones que son más profesionales, y que tienen una estructura organizativa más elaborada y más flexible. Es decir, una estructura descentralizada, donde la autoridad en la toma de decisiones aparece en varios puntos de la organización. Esto hace más fácil la incorporación de las opiniones de todos los miembros del club, quienes al tener cierto grado de autonomía en las actividades que realizan pueden innovar en la forma en que llevan a cabo sus labores y beneficiar a la organización en su conjunto.

Así, los mecanismos basados en el isomorfismo normativo crean individuos más capaces y hábiles que pueden desempeñar cualquier puesto en la organización, incluso les permite tomar decisiones importantes en el puesto que desempeñan, por la confianza que el resto de los colaboradores les ha brindado. Por tanto, no se requiere como condición de su funcionamiento, recibir la acreditación por parte del presidente o de los otros sectores que concentran la autoridad. Un ejemplo de este tipo de organización efectiva es el Club Jiquilpan USA: “[...] nosotros tenemos representantes allá en el pueblo y pues también está la gente de Orange, y si el representante recibe una petición allá o nosotros acá, sin importar raza, género o lo que sea se recibe y nos la hace llegar a nosotros. Si se trata de una petición urgente a veces no ocupamos presentarla, y si no está el presidente o el secretario nosotros podemos solucionar el problema, siempre que no sean cosas que después puedan perjudicar al club, por eso cada quien sabe cómo hacer las cosas (Vicepresidente, Club Jiquilpan USA).

El Club Jiquilpan USA se presenta así como una organización que basa su legitimidad en un mecanismo de carácter moral, en el cual la lucha colectiva de los miembros del club por definir las condiciones y métodos de sus actividades los lleva a controlar de manera eficiente cada una de ellas, pues comparten valores y comportamientos que les permiten definir a la organización, a la estructura y a los procesos que realizan. Sin embargo, al ser organizaciones complejas y no rudimentarias, rara vez lograrán el éxito total, por muy eficiente que sea su modelo organizativo. En este sentido, la homogenización estructural en los clubes

michoacanos como Jiquilpan, también fomenta los flujos de información entre los miembros dentro de un campo organizacional, pues se comparten las trayectorias comunes.

En organizaciones que han pasado por un proceso de isomorfismo normativo, se puede observar que antes de decidir en qué proyectos u obras trabajarán para la comunidad, por ejemplo el Programa 3x1, primero realizan una evaluación de sus capacidades organizativas, ya que son organizaciones que toman muy en serio su misión y tratan, en la medida de lo posible, de realizar acciones que les permitan alimentar la identidad organizacional que ya han ganado. Por lo tanto, cuando alguna actividad no resulta como la esperaban, tratan de buscar medios alternativos para mantenerse activos. Por ejemplo, observar en organizaciones similares qué es lo que a éstas les ha funcionado en situaciones similares, y de esta forma iniciar un proceso de racionalización donde se consideren las capacidades organizativas y económicas, así como las habilidades de los miembros para poder llevar a cabo un proyecto. El siguiente testimonio del Club La Palma ejemplifica el argumento anterior:

Una de las cosas que nos hacen un club que ha logrado sus metas es que nunca hacemos un proyecto sin informarnos primero y traerlo aquí con toda la gente del club para que opinen y si nos interesa y somos varios, primero vemos si podemos. Nosotros estamos bien claros en lo que queremos y en las metas que estamos trabajando, eso es lo que nos ha mantenido trabajando, además somos una organización registrada con el Gobierno de los Estados Unidos, y año con año hacemos nuestras declaraciones para que todo sea visible para los miembros y para la gente que quiere seguirnos (Presidente, Club Jiquilpan USA).

Por lo tanto, el isomorfismo normativo en los modelos organizativos de los oriundos es diferente según los distintos intereses, normas y las percepciones de las relaciones entre medios y fines que el club pueda tener. Así, los actores perciben los problemas y las posibles soluciones institucionales que puedan o no aplicar dentro de los marcos específicos que incorporan un entendimiento cultural compartido, a la vez que ofrecen estrategias de acción efectivas en todos los niveles de la organización.<sup>6</sup>

Los mecanismos que se han explicado en esta sección se expresan como estilos de acción y cambio en organizaciones con antecedentes diferentes que se sienten atraídas por los distintos modelos organizativos que están presentes en su campo organizacional. Es decir, la atracción hacia los modelos organizativos difiere a pesar de las similitudes generales que puedan presentar en las situaciones a las que se enfrentan. Por lo tanto, se considera que estos procesos de isomorfismo no son suficientes para explicar el grado en que las organizaciones se

---

<sup>6</sup> Véanse Powell (1999) y Green y Li (2011).

han hecho más similares estructuralmente. Por el contrario, los aportes que se han hecho hasta el momento permiten comprender la irracionalidad, la frustración de poder y la falta de innovación que persiste en la vida organizativa de los clubes michoacanos y en sus campos organizativos, donde interactúan con otras organizaciones aparentemente similares.

### **V.3 El Programa 3x1: Los nexos entre modelos organizativos y desarrollo local en Michoacán**

La Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) en el año 2002 puso en marcha un programa denominado Iniciativa Ciudadana 3x1, que tiene como objetivo principal promover la participación de las comunidades de mexicanos en el exterior en el desarrollo y bienestar de sus comunidades de origen al invertir las remesas colectivas en distintas obras y proyectos con el cofinanciamiento del gobierno mexicano en sus tres niveles. Uno de los factores que propició el surgimiento y puesta en marcha del programa fue el antecedente de organización comunitaria y participación de las comunidades zacatecanas establecidas en los Estados Unidos desde finales de la década de los noventa (SEDESOL, Los Ángeles, 2012).

El estado de Zacatecas, al ser uno de los principales estados con mayores índices migratorios y una de las comunidades organizadas más antiguas y mejor estructuradas, inició un convenio a nivel municipal para impulsar un modelo de apoyo 1x1, para después incluir al estado en lo que sería un modelo 2x1, hasta que se les presentó la oportunidad de acceder a una partida presupuestal federal, lo que dio paso a la implementación del Programa 3x1. Al institucionalizarse en programa en el año 2002, el estado de Michoacán fue el primero que abrió la vertiente de los proyectos productivos cofinanciados con los tres niveles de gobierno. Asimismo, fue el estado pionero en implementar la participación de los migrantes en apoyos de becas 3x1, con lo cual los migrantes michoacanos han hecho una aportación importante en la configuración del programa. Sin embargo, esto está relacionado con el tipo de estructura y modelo organizativo que impera en los clubes michoacanos, pues de estos factores dependen las decisiones que se toman para financiar dichos proyectos. El siguiente testimonio es un ejemplo del argumento anterior:

El programa 3x1 nace de los zacatecanos, pero ellos hacían pura infraestructura. Ahora que se hace para generar fuentes de empleo ha crecido mucho el programa y estoy de acuerdo con el gobierno de que se invierta en algo donde no se muera el dinero sino que genere empleos y más dinero. Entonces eso de generar fuentes de empleo con el 3x1 es proyecto de los

michoacanos, porque los zacatecanos hacían puras iglesias, calles y cosas de infraestructura social [...] (Presidente, Club Lombardía).

Actualmente es difícil saber con exactitud cuántos clubes michoacanos 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. Los clubes michoacanos que participan constantemente en el programa, según la información proporcionada por la representación de SEDESOL en Los Ángeles, son clubes que tienen mayor antigüedad, como el caso de Los Reyes, Lombardía, Jiquilpan, Pajácuarán e incluso Cherán. 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. Así, también la comunidad de origen motiva a los paisanos para que se organicen y participen en el programa con el fin de realizar alguna obra que beneficie a la comunidad, principalmente en sectores como la infraestructura social básica.

Sin embargo, aún cuando se conocen las principales causas que motivan a los clubes michoacanos para participar en el Programa 3x1, lo que interesa saber es qué relación existe entre los modelos organizativos (prácticas, rutinas y procedimientos organizacionales), de los clubes michoacanos y el tipo de obras y proyectos que financian a través de este programa para promocionar el desarrollo y bienestar en la comunidad de origen. Asimismo, interesa saber cómo estas decisiones que se toman para realizar algún proyecto u obra surgen de las presiones a las que es sometido el modelo organizativo del club (miméticas, coercitivas y normativas), y que llevan a los clubes a cambiar sus metas y desarrollar nuevas prácticas que pueden adquirir un valor más allá de los requisitos técnicos de la obra o proyecto del que se trate. El siguiente testimonio es un ejemplo de la importancia de esta relación y de la insistencia que a lo largo de este trabajo se ha mostrado para entender las repercusiones de la estructura y modelos organizativos de los michoacanos en los proyectos que financian:

Nosotros como migrantes tenemos una gran capacidad de poder ayudar a nuestro estado un poco más, pero mientras el mismo gobierno no nos dé las facilidades para poner un negocio en el pueblo con el Programa 3x1 pues no se va a poder. Yo creo que nosotros así, con la experiencia que tuvimos acá, nosotros la podríamos ir haciendo con el apoyo del mismo gobierno y con la gente de allá para llevar a cabo un negocio que haga bien para el que esté allá, como para nosotros que estamos acá (Presidente, Club Ciudad Hidalgo).

Existe una gran diversidad en el tipo de obras de proyectos que los clubes michoacanos pueden llevar a cabo en las comunidades de origen a partir del Programa 3x1. Por un lado, se identificaron casos de clubes que están enfocados exclusivamente en realizar obras y proyectos sociales en los sectores más vulnerables en la comunidad de origen, como son los clubes de Cherán, Jiquilpan, La Palma e incluso Atacheo, Lo interesante es que se trata de clubes que se habían clasificado como diferentes en el tipo de estructura y modelo organizativo. Por ejemplo, el Club Cherán que figuraba como una organización centralizada y rígida, con un modelo organizativo adoptado de manera coercitiva, es uno de los clubes que más proyectos de infraestructura ha financiado por medio del 3x1.

En cambio, los clubes de Jiquilpan, Atacheo y La Palma, con estructuras más flexibles y profesionalizadas, que podrían llevar a cabo más y mejores proyectos sociales vía 3x1, son los que menos tienen y han decidido trabajar por su cuenta hasta lograr mayor experiencia. Incluso al tener una capacidad organizativa relativamente estable, podrían estar inmersos en proyectos de mayor responsabilidad como los productivos. Sin embargo, lo que se pudo corroborar es que precisamente al ser clubes más normativos, prefieren informarse al respecto, ver lo que ocurre con otros clubes y así decidir por qué ruta transitar. Esto no significa que el resto de los clubes michoacanos no hayan participado en algún momento en obras sociales, al contrario, prácticamente todos los clubes tienen la experiencia de haber realizado algún tipo de obra o proyecto social comunitario vía 3x1.

Por el contrario, están aquellos clubes que están enfocados en los proyectos productivos, después de que por varios años estuvieron financiando obras y proyectos sociales en las comunidades de origen. Los clubes que actualmente ponen toda su capacidad organizativa para llevar a cabo proyectos son los clubes de Los Reyes y Lombardía, caracterizados por ser organizaciones rígidas, centralizadas, y que buscan a toda costa imponer sus modelos en otras organizaciones; y Ciudad Hidalgo, que se categorizó como un club con estructura simple y que proviene de un proceso de isomorfismo mimético.

Asimismo, están aquellos clubes que han participado en proyectos sociales y que lo han intentado en los proyectos productivos, pero al ser organizaciones con estructuras simples y con modelos organizativos adoptados a través de un proceso mimético, no tuvieron la capacidad organizativa para mantener los proyectos y mucho menos la participación de los miembros en organización. Es el caso del Club Huetamo, que no descarta la posibilidad de

volver a participar en el Programa 3x1, pero esta vez con un proyecto de impacto económico y que genere empleos en la comunidad. Otros, como el Club Parácuaro, después de haber realizado una o dos obras sociales en la comunidad decidieron no continuar con la organización, precisamente por la falta de capacidad organizativa que no se adecuó a las prácticas que adoptaron del Club Lombardía. Finalmente, está el caso del Club Pajacuarán, que participó en pocas ocasiones en obras de ornato a través del Programa 3x1, pero que decidieron dedicarse a otro rubro por la falta de capacidad organizativa y recursos.

Cabe mencionar que la intención no es realizar una evaluación del programa o de los proyectos, más bien se trata de dar una explicación acerca de la decisión que toman los clubes a partir de sus dimensiones organizativas para participar o no en el programa. Por lo tanto, en aquellos clubes que se han aventurado a probar suerte en los llamados proyectos productivos 3x1, también podemos encontrar grandes diferencias. Por un lado, están aquellos clubes que aparentemente han logrado desarrollar proyectos productivos exitosos en la comunidad de origen, como son los casos del Club Los Reyes y el Club Lombardía. Y por otro, aquellos clubes que por falta de congruencia en los modelos organizativos y otras capacidades no lograron llevar a cabo sus proyectos, como ocurre con los clubes de Huetamo y La Palma, y otros que literalmente han fracasado, como los casos del Club Ciudad Hidalgo y el Club Atacheo. Al respecto, es importante enfatizar que esto se pudo concluir a través de la información que proporcionaron los representantes de estas organizaciones, ya que no se realizó trabajo de campo en los lugares de origen para corroborar los éxitos y fracasos de los proyectos, incluso para saber si efectivamente se llevaron a cabo y no son más que una ilusión organizativa.

Finalmente tenemos el caso de clubes que no han participado en los proyectos productivos, pero que no descartan hacerlo en algún momento, como el Club Cherán, el Club Pajacuarán y el Club Jiquilpan USA. Este último, aún cuando ha sido testigo de los éxitos logrados por otras organizaciones en los proyectos productivos, y contar aparentemente con las capacidades organizativas y administrativas para llevar a cabo un proyecto de esta naturaleza, no se han dejado convencer y estudian a detalle cada aspecto del proceso que deben seguir para participar en un proyecto productivo, en el cual toda la organización participe y se responsabilice de los resultados.

Es decir, en el momento en el que el Club Jiquilpan tenga la capacidad organizativa para dar un giro en sus actividades es probable que lo harán, de lo contrario seguirán enfocados en la filantropía donde son considerados una organización que ha logrado tener éxito. La razón puede atribuirse a que incursionar en un terreno desconocido e incierto como los proyectos productivos 3x1 los convertiría en un nuevo estilo de organización: *managerial*, donde se requiere de cierto grado de madurez organizativa que les permita administrar proyectos más complejos como los productivos. En palabras de su presidente: “nosotros antes de entrarle a los proyectos productivos tenemos que informarnos, empaparnos de información y traerlo a toda la gente del club, si alguno del club quiere participar en los proyectos todos lo apoyaremos por igual, lo mismo con la gente del pueblo, pero primero hay que ver si estamos preparados para entrar en algo así [...]” (Presidente, Club Jiquilpan USA).

#### V.3.1 El Programa 3x1 en Michoacán: las implicaciones del isomorfismo institucional

*“Nosotros promovemos y participamos cada año en la feria del 3x1 más que nada para promoverlo, porque ahorita la Secretaría de Desarrollo Social está intentando presentar unos nuevos formatos que digan cómo debe formarse un club, para que les indiquen cómo se hacen los programas del 3x1. Nosotros lo que hacemos es darlo a conocer a toda la comunidad, los estamos invitando a que participen, y pues uno mismo también les hace llegar la información y los logros que otras organizaciones han tenido con el programa, para que los comparen y vean hasta donde pueden lograr crecer y alcanzar sus metas, eso es lo que hace COFEM, somos un copatrocinador del programa y un asistente para los clubes para que alcancen los objetivos que tienen [...]”* (Presidente, COFEM).

Los clubes michoacanos que se encuentran establecidos la ciudad de Los Ángeles son clubes que prácticamente desde que se formaron han realizado obras y proyectos de beneficio para su comunidad de origen, algunos de manera independiente y otros tantos a raíz de la puesta en marcha del Programa 3x1. Básicamente son dos las vías por las cuales los clubes michoacanos participan en este Programa: por un lado, están aquellos que se han mantenido trabajando exclusivamente para apoyar a la comunidad de origen, a través del financiamiento de obras y proyectos comunitarios de infraestructura social básica, como pavimentación de calles y avenidas, remodelación de parques y parroquias, restauración de escuelas e infraestructura para proveer de agua potable a las comunidades. Este es el caso de los clubes de Cherán, Jiquilpan y Parácuaro, que además realizan obras filantrópicas de manera

independiente, como donaciones de ambulancias y carros de bomberos que consiguen por medio de los gobiernos locales de las ciudades donde residen, o a través de las donaciones que organizaciones más grandes en el país vecino realizan como la *Mexican American Legal Defense and Educational Fund* (MALDEF), que ha hecho alianza directamente con el Consejo de Federaciones Mexicanas en Norte América y éste con la FECADEMIN, a la cual pertenece el Club Cherán y el Club Los Reyes. Un ejemplo del tipo de obras sociales que realizan los clubes michoacanos en las comunidades de origen a través del 3x1 es el siguiente testimonio:

Por el momento únicamente estamos participando en obras sociales a través del Programa 3x1, precisamente los proyectos que hemos realizado desde que inició el club se han hecho por medio de las kermeses que realizamos para reunir los fondos o lo que nos corresponde aportar para los proyectos, pues a nosotros los migrantes nos toca el 25 por ciento. Entonces de ahí hicimos una cancha de fútbol, la restauración de un auditorio municipal y otras (Presidente, Club Cherán).

Incluso los clubes michoacanos que aparentemente ya dieron un paso más allá de la ayuda comunitaria a partir de obras de este tipo, están conscientes de que el programa tiene muchas fallas que no les permite a los clubes con estructuras más simples lograr un buen desempeño de las actividades o proyectos que deciden financiar por medio del programa. Asimismo, consideran que el programa puede ser una herramienta para lograr establecer mejores estructuras organizativas en los clubes que van iniciando, lo que podría facilitar a los clubes y a las comunidades obtener beneficios más visibles y que no se trate sólo de obras y proyectos que se concentren en embellecer un pueblo donde solamente en una temporada del año se llena de gente. Por el contrario, en su interés por convertirse en estructuras más formales y profesionalizadas, por lo tanto con objetivos y metas realizables, consideraran que aún cuando el programa les abre varias vías para ayudar a su gente, este programa debe brindarles la información y capacitación adecuada para que los proyectos u obras se adecúen a sus requerimientos estructurales, a las habilidades de sus miembros y sobre todo a las necesidades reales de la comunidad.

Lo anterior significa que los clubes buscan financiar obras y proyectos que no se queden en el olvido o en una placa metálica, sino que se trate de proyectos que involucren la participación de la comunidad, la participación del gobierno y que entre todas las partes haya una relación de aprendizaje continuo. A partir de sus propias experiencias, los clubes podrán desarrollar proyectos que potencien la promoción de desarrollo y bienestar en la comunidad de

origen. El siguiente testimonio ejemplifica el argumento anterior, sobre los proyectos que fracasan en clubes con una capacidad organizativa no adecuada:

A veces no sabemos aprovechar el Programa 3x1, porque nosotros entramos a trabajar en él y hemos hecho muchas cosas para el pueblo, pero ni nos lo reconocen, y luego cuando entramos a los invernaderos puras pérdidas hubo, nos jugaron mal y todo se perdió, sólo eso nos decían, se perdió y se perdió. Pero seguimos teniendo en mente trabajar para ayudar al pueblo, ahorita esa es nuestra agenda, ya lo comentamos y estamos viendo cómo nos va apoyar en nuevo presidente del pueblo para seguir trabajando allá [...] (Presidente, Club Los Reyes).

Como se ha venido diciendo, los clubes michoacanos han realizado una gran cantidad de obras y proyectos, producto de su experiencia de trabajo en este programa. Sin embargo, en muchas ocasiones el tipo de obras que realizan está bajo la lupa de académicos y miembros de otros sectores que han criticado la forma en cómo opera el programa, argumentando que es una política más para despilfarrar los recursos del pueblo y restarle responsabilidades al Estado como proveer de infraestructura social básica a las comunidades de origen de los migrantes para que alcancen cierto bienestar y desarrollo, sin la necesidad de depender de las remesas colectivas que envían los paisanos. Aún cuando es una crítica importante, el argumento central de este trabajo se centra en los nexos que existen entre los modelos organizativos adoptados por los oriundos para participar en el programa y el tipo de obras y proyectos que se financian para promocionar el desarrollo local. Lo que se puede apreciar es que unos tienen mayor grado de impacto que otros, precisamente por las decisiones que se toman al interior de los clubes michoacanos donde interactúan individuos con diferentes habilidades y capacidades organizativas.

En este sentido, se considera que la experiencia participativa de los migrantes michoacanos en el Programa 3x1 les ha permitido obtener cierto grado de madurez organizativa respecto al tipo de obras que realizan. Por lo tanto, el programa también ha influido en la personalidad y formación de líderes que intentan, junto con la organización, salir adelante en una sociedad que es hostil y crítica de sus actividades. Es por eso que los migrantes y sus clubes buscan no solamente aparentar que se involucran en la atención de las necesidades de la comunidad, sino de verdad involucrarse y tomar decisiones, exigir cuentas a los gobiernos, pero también dar cuentas de lo que ellos hacen.

Por lo tanto, los clubes michoacanos tienen que seguir trabajando en esto, si es que desean realizar proyectos que generen cierto grado de desarrollo y bienestar en las

comunidades de origen y que les permita a ellos aprender las formas que más se adecúan a sus capacidades organizativas para emprender en el programa. No se trata sólo de “recaudar y mandar los recursos”, debe haber un conocimiento de las necesidades reales de la comunidad para canalizar dichos recursos. Para ello, el papel del gobierno en sus tres niveles y de las instituciones a cargo de programas de este corte es crucial, no sólo para ofertar proyectos y recursos, sino también para capacitar a los clubes y a los miembros de la comunidad que se involucran con las obras y proyectos, esperando con ello un mejor desempeño organizativo de los clubes y de las acciones que emprendan en programas como el 3x1.

De hecho la experiencia de los clubes michoacanos en el financiamiento de obras como la remodelación de iglesias, embellecimiento de parques y avenidas, son obras que de acuerdo con la información proporcionada por la representación de SEDESOL en Los Ángeles, se pueden seguir realizando. Y aún cuando han sido cuestionadas, las reglas de operación del programa también marcan que el programa siempre tratará de mantener un equilibrio entre las necesidades sentidas por los clubes de migrantes y lo que pudiera ser una necesidad identificada, basada más bien en los criterios o indicadores de las necesidades de la comunidad de origen (SEDESOL, Los Ángeles, 2012).

En ocasiones este tipo de obras para los clubes michoacanos y de otras latitudes representa una prioridad que muchas veces está por arriba de las verdaderas necesidades de la comunidad, por ejemplo que en la comunidad se pudieran tener agua potable, servicios de salud y de educación eficientes. Por lo tanto, para los clubes michoacanos, como necesidades sentidas, pudiese estar primero la restauración del templo, que como ya lo han señalado otras investigaciones, se trata de un mecanismo que refuerza la identidad de la comunidad transnacional (Levitt y Glick Schiller, 2004; Levitt, 2011). Y desde una perspectiva más organizacional, se considera que estas actividades son las que dan legitimidad y prestigio a la organización que las emprende como prioritarias.

De acuerdo con la información proporcionada por la representación de SEDESOL en Los Ángeles, el programa contempla el financiamiento de acciones como plazas comunitarias, remodelación de los kioscos y lienzos charros, a pesar de que hay quienes se preguntan: “por qué le vamos a meter dinero a un lienzo charro que se usa únicamente cuando vienen los migrantes una vez al año [...]” (SEDESOL, Los Ángeles, 2012). En estos casos lo que se está tratando de hacer es mantener un equilibrio entre el tipo de obras y proyectos que se permiten

financiar vía el 3x1. Porque para SEDESOL el Programa 3x1 es mucho más que sólo un programa para hacer obras físicas en México, por lo tanto, dentro de los objetivos que tiene es que el programa sea un elemento que motive y que favorezca la organización de la comunidad mexicana en el exterior. Así, teniendo una comunidad organizada e informada también se tendrá una comunidad más ponderada que tenga la posibilidad de tener acceso a otros temas que no sean solamente en función de qué hacer por la comunidad de origen.

También están aquellos clubes que han iniciado su andar en los llamados proyectos productivos 3x1. Se trata de clubes que tienen una marcada tradición organizativa y cuentan con una estructura más elaborada, aunque no precisamente más eficiente. Por ejemplo, los casos de los clubes de Los Reyes, Lombardía y Ciudad Hidalgo, caracterizados por ser organizaciones altamente centralizadas, y el Club Atacheo, considerada una organización más profesionalizada. Estos clubes han optado por realizar algún tipo de proyecto que pueda generar empleo en la comunidad de origen, pero que a su vez pueda generar ganancias para el club. Unos han corrido con más suerte que otros para mantener en funcionamiento los proyectos, los cuales requieren de una capacidad organizativa efectiva lo mismo que de sistemas de administración, coordinación y control que permitan la integración de todos los componentes necesarios para llevar a cabo un negocio.

Como ya se había mencionado en el segundo capítulo de este trabajo, existen dos tipos de proyectos productivos en los que pueden participar los clubes de migrantes: los comunitarios y los patrimoniales. Por ahora, únicamente se hará hincapié en los proyectos productivos comunitarios, principalmente proyectos de invernaderos a base de técnicas de hidroponía que fueron el *boom* para los clubes michoacanos. Desde que se inició con los proyectos productivos en Michoacán, se optó por un esquema de participación 3x1 en el cual el monto máximo que el gobierno federal podía aportar era de \$850, 000 pesos de tal suerte que, al sumar las cantidades de todos los participantes (clubes de oriundos, gobierno municipal, estatal y federal) los proyectos podían alcanzar una inversión de hasta tres millones y medio de pesos.

Por ejemplo, el Club Los Reyes es una de las organizaciones que enfoca toda su estructura y capacidad organizativa en los proyectos productivos, de acuerdo con la información que varios miembros proporcionaron, actualmente mantienen un proyecto de invernadero donde cosechan jitomate y pepino. Al inicio del proyecto en el invernadero,

tuvieron la mala fortuna de perder la inversión, principalmente porque no había una persona encargada de informar a los reyesenses de las condiciones en las que se encontraba el cultivo. Sin embargo, de acuerdo a la información recolectada, el proyecto no funcionó por dos razones básicas: por un lado, el club a pesar de ser de las organizaciones más grandes en cuanto a membresía y recursos generados, no tomó en cuenta sus capacidades reales como organización, y esto incluye las capacidades y habilidades de los miembros y de sus representantes en Los Reyes. Asimismo, otro factor que propició el fracaso fue lo rígida que era la organización para tomar decisiones sobre quiénes estaban dentro del proyecto y quiénes no. El siguiente testimonio es un ejemplo del argumento anterior:

Pues cuando empezamos a coleccionar lo que se iba a invertir en el 3x1 para el proyecto de jitomate, siempre se trató de tener a los 40 miembros dentro. Primero se pidió 1000 dólares a los miembros, luego subió a 2000 y así lo subieron hasta que sólo unos siete del club quedaron como los inversionistas. Eso lo hacían para ir sacando a la gente, y pues llegaban y decían que todo estaba en números rojos que se había perdido la cosecha, eso nos desmotivó, porque allá no había alguien de confianza para que se encargara del invernadero y pues es gente que no sabe del campo [...] (Vocal, Club Los Reyes).

Por otro lado, al no informarse y realizar primero un plan de negocios para saber cuánto invertir y dónde invertir las remesas, optaron por hacer lo que otros clubes ya habían hecho, invertir en la siembra de algún producto agrícola sin tener un mercado seguro para vender la mercancía. Esto llevó al club a un estado de desánimo momentáneo, pues actualmente tienen varias hectáreas donde siembran jitomate con técnicas de hidroponía, pero no se sabe a ciencia cierta cuál es el desempeño del negocio: “Lo que se necesita es gente que sepa de negocios, del campo, no se trata nomás de sembrar por sembrar, ya vez, siembran jitomates y lo que se necesitan son aguacates, por eso no funciona [...] yo siempre estoy a la orden porque yo sí sé cómo se hace , yo casi nací en un surco [...]” (Vocal, Club Los Reyes).

En este sentido, algo que no les preocupa demasiado a los clubes que invierten en los proyectos productivos del Programa 3x1 es que todos los proyectos que son aprobados por la dependencia son con recursos a fondo perdido, es decir, no se recuperan y no se regresan para ninguno de los socios. De esta manera, en Michoacán se han apoyado proyectos de invernaderos, criaderos de animales, criadero de peces, talleres e incluso empacadoras de algún tipo de alimentos, como es el caso del Club Lombardía que según su presidente tienen funcionando varios negocios de este tipo.

El Club Lombardía es uno de los clubes que actualmente se encuentra participando en los proyectos productivos, y una de las motivaciones que ha tenido el club para aventurarse en esta actividad –de acuerdo a las entrevistas realizadas– proviene de un personaje que es muy conocido entre la comunidad michoacana por ser “una persona emprendedora y con visión para los negocios”, el Padre Marcos Linares. De acuerdo con la información proporcionada por el presidente del club, el cura fue quien les propuso que participaran en estos proyectos, ya que él tenía la experiencia de haber trabajado en las comunidades de origen con otros clubes que emprendieron en los proyectos productivos, principalmente ganaderos e invernaderos.

En palabras del presidente, el club vio en el Padre Linares una persona muy emprendedora que apoyaba todo el tiempo a los migrantes no solamente de las comunidades de Michoacán, sino también aquellas comunidades de Zacatecas que tenían un club organizado. El Padre los motivaba para que invirtieran los recursos que lograban recolectar en actividades donde el dinero pudiera generar empleo para la comunidad y a su vez más recursos para el club. *“El Padre Marcos es muy buena persona, muchos clubes lo critican, pero él hace muchas más cosas buenas que las que hace malas, y pues sabemos que no hay personas perfectas que hagan sólo cosas buenas, para eso nomás dios”* (Presidente, Club Lombardía).

Supuestamente, el Club Lombardía tiene un invernadero de pepino que les costó 1.5 millones, donde cada uno de los socios (club y gobierno en sus tres niveles) aportó \$350, 000 pesos, recursos que los migrantes reunieron a través de colectas realizadas entre los miembros del club, tal como lo relata el presidente: “nosotros juntamos ese dinero y no fue de hacer kermeses, fue de aportaciones voluntarias entre todo el club, 100 o 200 dólares, depende de lo que nos tocara [...]” (Presidente, Club Lombardía). Sin embargo, al no contar con evidencia empírica que realmente corrobore la existencia de dichos proyectos, dedicaremos estas líneas a explicar las capacidades organizativas que posiblemente el club tiene para llevar a cabo proyectos de esta magnitud económica.

Según el presidente del Club Lombardía, la experiencia que ha adquirido al participar en otros clubes de migrantes no sólo michoacanos, sino también de otras latitudes como los zacatecanos, le ha permitido mantener en funcionamiento y con éxito los invernaderos. Esto al grado de que otras organizaciones como el Club Los Reyes, y en su momento el Club Atacheo se acercaron a él y al Padre Linares para buscar asesoría y la receta para lograr un proyecto exitoso que dejara ganancias para los clubes y para la comunidad. Tal como lo relata el

presidente de dicho club: “yo estuve muy metido ahí en el Club Los Reyes cuando hicieron su invernadero, también en los invernaderos de Atacheo trabajamos juntos con el Padre Marcos Linares, pero ya no sé cómo les fue, creo que bien [...]” (Presidente, Club Lombardía).

Recordemos que el Club Lombardía se caracteriza por ser una organización centralizada y basada en el control de las actividades de los miembros. Asimismo, es uno de los clubes que ha motivado la formación de otras organizaciones por medio del isomorfismo coercitivo, que los ha llevado a quedar inactivos. Sin embargo, se puede afirmar que el Club Lombardía probablemente ha sido muy influido por el Padre Linares para que el club invierta sus recursos en obras y proyectos que no se adecúan a sus capacidades organizativas reales: primero, porque no tienen la “estructura administrativa” adecuada para llevar a cabo negocios que requieren de técnicas profesionalizadas, como el simple hecho de administrar o llevar la contabilidad; segundo, porque no tienen un plan de negocios que pueda garantizar el funcionamiento a mediano y largo plazo de los proyectos con números positivos. Esto se puede ilustrar mediante el siguiente testimonio:

Pues muchas veces no sabemos cómo va a funcionar esto de los proyectos, pero yo cuando empiezo algo no ando titubeando o diciendo que no puedo, nosotros vamos a ver la manera de sacar más proyectos que generen empleos y donde no muera el dinero. Además el Padre Marcos es el que se encarga de todo allá, él me informa lo que se necesita y todo porque yo le he ayudado también en muchas cosas [...] pero sí, a veces no sabemos en lo que nos estamos metiendo pero sí les funcionó a otros, pues a nosotros también (Presidente, Club Lombardía).

El Club Lombardía, aparentemente, ha sido una organización que goza de los beneficios del programa y que no se cansa de presumir el éxito que han logrado al invertir los recursos del club en proyectos que generan empleo y dinero para la comunidad. Este éxito se debe, según el presidente, a la dedicación ardua que él realiza por ver dónde puede invertir en sectores donde no se va a quedar estancando el dinero del club, pero también considera que parte del éxito es producto de los consejos que recibe del padre Marcos Linares, quien lo asesora sobre qué proyectos son los más convenientes para el club. Asimismo, considera que otros clubes han fracasado en los proyectos porque no dedican el tiempo suficiente para viajar a Michoacán y supervisarlos. En este sentido, lo que supuestamente le ha funcionado a un club como el de Lombardía, que tiene un modelo organizativo rígido y basado en la autoridad del presidente para tomar decisiones, es: “Si esto ha funcionado es porque yo me meto de lleno a lo comunitario a conocer y a estudiar todo lo que le hace falta a la comunidad, lo que

necesitaba cada ciudadano, porque si no le dábamos seguimiento a eso no íbamos a triunfar y las cosas se iban a quedar tiradas como en otros clubes” (Presidente, Club Lombardía).

Otro caso de participación en los proyectos productivos 3x1 es el Club Atacheo que, motivados por la respuesta de participación que estaba teniendo la comunidad de origen para involucrarse en las actividades del club, encontraron en su camino organizativo al Padre Marcos Linares. Este personaje era respetado por clubes como Lombardía, Los Reyes, Huetamo y otros más por las ideas emprendedoras que tenía para invertir los recursos de los migrantes en obras y proyectos que generaran empleo y ganancias directas a la comunidad y al club. Esta empatía que propiciaba en los oriundos michoacanos lo llevó a reunirse en varias ocasiones con los representantes del Club Atacheo, una organización flexible, descentralizada en las decisiones pero sobre todo enfocada en las capacidades de la organización y las habilidades de los miembros para tomar decisiones. El Padre Linares les propuso invertir en proyectos de corte productivo que fueran administrados por gente de la comunidad y por el mismo club, pues era momento de que se diera otro paso en la trayectoria organizativa del Club.

Como emprendedor de los negocios productivos, el Padre Linares convenció a los miembros del club para que invirtieran en una serie de proyectos productivos que consistían en una granja para la cría de pavos, un invernadero de jitomate y un taller de reparación de bocinas en la comunidad de Atacheo, con el único fin de ayudar al pueblo para generar empleos y beneficiar a los oriundos con las ganancias que se obtuvieran. Estos proyectos serían cofinanciados por el Programa 3x1. Sin embargo, el resultado aparente no fue positivo, tal como lo ilustra el siguiente testimonio:

Pues nosotros aquí en el club estábamos trabajando bien hasta que apareció el tal Padre Marcos Linares para invitarnos a participar en los proyectos 3x1 en Atacheo. Él nos había estado insistiendo para participar, pues era muy famoso en el pueblo por los proyectos que tenía con otros clubes. Nos pidió al club más o menos 5 000 dólares para iniciar el proyecto de la granja y el taller, incluso algunos tuvimos que poner más dinero. Lo que sucedió es que nunca regresó para decirnos cómo iba el proyecto, nomás a puras llamadas dijo que se había perdido todo, él nos robó y se lo puedo decir en su cara [...] (Presidenta, Club Atacheo).

Contrario a lo que ocurrió con el Club Lombardía y su alianza con el Padre Linares, la gente de Atacheo perdió la inversión de los proyectos. Incluso mencionaron que nunca recibieron noticias del Padre, pues él les había prometido que el proyecto funcionaría ya que él contaba con la ayuda de un equipo de expertos en los negocios como contadores,

administradores, e ingenieros, por lo tanto la inversión era segura. Sin embargo, los oriundos de Atacheo también aseguran que el Padre Linares en una ocasión metió un proyecto productivo al 3x1 con el nombre del club y la firma de varios miembros, incluida la firma del presidente por un monto de 5 000 dólares. Al percatarse de ello reportaron a la oficina de SEDESOL en Los Ángeles, la anomalía pero no tuvieron mayor información de lo sucedido. Asimismo, asegura la actual presidenta que siguen buscando la forma de recuperar el dinero que de mala fe les quitó el Padre Linares, al respecto el siguiente testimonio:

Recientemente que fui al pueblo varia gente me dijo que el invernadero que era del club no había fracasado y que en ocasiones veían al Padre Linares llegar por ahí a decir que el proyecto no había resultado y que todo se había perdido, pero en las noches sacaba camionetas llenas de mercancía y nada para el club ni para el pueblo. Nosotros queremos participar, pero si el gobierno no nos ayuda y no da la información correcta, uno ya no confía porque gente como ésta nomás está buscando hacer el mal [...] (Presidenta, Club Atacheo).

Tal como sucede en toda organización cuando se está sujeta al cambio en el tipo de actividades o proyectos que frecuentemente se realizan, aún cuando se pueda ser una organización flexible y profesionalizada como el Club Atacheo, que evaluó por mucho tiempo si tenían la capacidad organizativa y económica para dar un paso más en sus acciones, lo que sucedió es que se toparon con situaciones como las que provocó un actor externo al club. Es decir, decidieron entrar a un proyecto que aparentemente fracasó, pero no por causa del club sino por las decisiones que voluntaria o involuntariamente dejaron en manos de una persona que se dijo ser “un profesional de los negocios”. El club confió sus recursos en lo que parecía ser un buen negocio para la organización y para la comunidad, pero que resultó en una pérdida total y en la desmotivación del club para participar en proyectos que requieren de otro tipo de atención y habilidades. Sin embargo, no descartan participar en proyectos de esta índole en el futuro, siempre y cuando “lo que pedimos a ustedes y al gobierno es que nos apoyen y nos den la información necesaria para saber cómo llevar la ayuda a la comunidad de Atacheo, ya sea a través del programa o por medio de otra organización, lo que queremos es ayudar y que este corazón siga latiendo [...]” (Presidenta, Club Atacheo).

En síntesis, lo que se ha mostrado y explicado en esta sección es la importancia que tienen los diferentes modelos organizativos de los clubes michoacanos para decidir en qué tipo de obras y proyectos invertir en la comunidad de origen. Así, encontramos clubes con estructuras y modelos organizativos centralizados y rígidos que basan sus actividades en la

poca o nula participación de sus membresías en la toma de decisiones y que, sin embargo, logran llevar a cabo una serie de proyectos en las comunidades de origen que tienen cierto grado de impacto en materia de desarrollo local. Es el caso de los clubes de Cherán, Los Reyes, Ciudad Hidalgo y Lombardía. Asimismo, al ser clubes que transitan por senderos del isomorfismo institucional los ha llevado a aventurarse en acciones de corte empresarial que demandan mayor capacidad organizativa y mejores habilidades de sus membresías. No obstante, se puede suponer que aún no cuentan con la suficiente madurez organizativa para invertir los recursos en proyectos productivos, por eso en algunos casos han fracasado.

Lo mismo sucede con estructuras más simples como el Club Huetamo y el Club Parácuaro, que al reproducir los comportamientos organizativos que observaron en otras organizaciones más grandes y aparentemente exitosas, terminaron por colapsar sus estructuras organizativas. Principalmente porque eran clubes que quisieron entrar de lleno a invertir los pocos recursos que generaban en proyectos productivos, que de entrada requieren grandes cantidades de dinero, así como de un equipo profesional que los administre. Sin embargo, consideraron que si funcionaba en otros clubes michoacanos, seguramente funcionaría con ellos. Lo cierto es que en el campo organizacional donde interactúan y donde aparentemente todos son iguales, la realidad es que cada uno de los clubes tiene sus propias particularidades como diferente tamaño, formalización, prácticas y rutinas distintas, pero sobre todo metas y objetivos diferentes, que requieren una atención y habilidades distintas a los demás.

Finalmente, tenemos el caso de clubes más profesionalizados y descentralizados que antes de decidir invertir en proyectos productivos que demandan una mayor capacidad organizativa y mejores habilidades administrativas de las membresías, han decidido esperar un tiempo más antes de dar ese paso. Por ahora se enfocan en llevar ayuda a las comunidades de origen de manera independiente y atendiendo las necesidades que ellos identifican como prioritarias, principalmente en sectores vulnerables en materia de educación, salud y vivienda. Este es el caso del Club Jiquilpan USA, el Club La Palma y el Club Atacheo, organizaciones que aún cuando se puedan presentar las características organizativas idóneas para invertir en proyectos de mayor impacto en la comunidad de origen, se rigen por los principios básicos de toda organización “ideal”: racionalizar sobre sus capacidades, adaptarse a las habilidades de los miembros y fortalecer los vínculos verticales y horizontales tanto al interior de la organización como en el campo donde interactúan con organizaciones diferentes.

De esta forma, los clubes de migrantes michoacanos, como se ha podido demostrar, no son para nada organizaciones informales ni mucho menos rudimentarias. Más bien son organizaciones que tienden a modelarse a sí mismas siguiendo acciones que les parecen las más adecuadas, legítimas y exitosas en su campo organizacional, pero más que nada son organizaciones que se moldean para conseguir objetivos colectivos que involucran en todo momento el desarrollo y bienestar de la comunidad que los vio nacer. Así, las organizaciones se están haciendo cada vez más homogéneas al grado de presentar estructuras aparentemente similares pero con un grado de complejidad organizativa que las diferencia.

### **V.3.2 De organizaciones filantrópicas a pequeños empresarios: ¿Los nuevos *managers* de las remesas?**

El análisis de las organizaciones en los clubes de migrantes michoacanos ha despertado el interés por las diversas actividades que durante décadas vienen realizando para promocionar el desarrollo y bienestar de las comunidades de origen en México. Ciertamente, las obras y proyectos que financian de manera independiente o a través de programas como el 3x1 de alguna manera han mejorado las condiciones de vida de las personas que aún anhelan el regreso de los oriundos al terruño. De esta manera se les ha visto pavimentar calles y avenidas, construir escuelas lo mismo que consultorios médicos y hasta lienzos charros, kioscos e iglesias que le dan otra cara a la comunidad, una comunidad que sólo una vez al año se llena de algarabía con la llegada de los ausentes. Ahora se les ve invirtiendo las remesas en proyectos productivos, supuestamente para generar empleos y recursos que le permitan a la comunidad ser autosuficiente. Así, con el apoyo del Gobierno Federal y del Programa 3x1 se alienta la participación de los oriundos en pequeños negocios que ellos mismos administran, sin importar si fracasan en el intento mientras ellos siembran jitomate, pepino, zarzamora y aguacate, incluso criando animales de granja.

Unos cuantos se han tomado muy en serio su papel de *managers* en una organización que genera empleos, administra, coordina y controla los negocios que representan los proyectos productivos. Motivados con la idea de que un club con sus capacidades estructurales y económicas es capaz de llevar a cuentas “una empresa”, se aventuran en el financiamiento de uno o más proyectos productivos. Incluso está el caso del Club Lombardía, que según los testimonios recolectados administra 45 invernaderos de pepino financiados con recursos del

3x1, una cosecha exclusivamente para cumplir un contrato que tienen con sus clientes (una empresa árabe en Bakersfield, California).

El supuesto éxito empresarial de estos *managers* michoacanos (como el presidente del club Lombardía y el Padre Marcos Linares) los ha motivado a buscar financiamiento del gobierno federal para armar 20 invernaderos más en Lombardía, pues la receta y la estrategia administrativa al parecer les ha funcionado para seguir rindiendo frutos. Según ellos, el propósito ahora es crear 300 empleos directos con el financiamiento que lograron conseguir con el Banco del Bajío, tal como lo relata el *manager* del Club Lombardía:

Los invernaderos que vamos a poner, tienen que pagar el monto total del préstamo y una vez que esos invernaderos estén pagados van a pasar a manos de las comunidades del municipio de Lombardía. Ellos van a ser los dueños, ni el gobierno, ni SEDESOL ni nosotros vamos a ser dueños. Lo que vamos a hacer nosotros es ayudarles a importar el producto, pero las ganancias desde ahorita, la mitad van para el pago del préstamo y la otra mitad se va 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. Pero cada quien va tener su dinero (Presidente, Club Lombardía).

Esta nueva modalidad de hacer negocios que nos relata el presidente del Club Lombardía no se queda en ese nivel, pues en la entrevista que proporcionó hace poco tiempo mencionó que su estrategia no era solamente tener invernaderos para la comunidad, sino que ahora la visión del club era “convertirse en empresarios”. Esta nueva visión de la organización los motivó, según la información proporcionada, a comprar una procesadora de mangos en Michoacán donde cada uno de los miembros del club (aproximadamente 200) coopero con mil dólares para hacerse socio. En palabras de su presidente esto es lo que ocurrió:

La procesadora de mangos que compramos, no con dinero de kermeses, nos va a llevar a un sendero que ni nos imaginamos, porque en promedio vamos a procesar 60 toneladas de mango diario y nuestro cliente compra eso y más, así que con eso no tenemos ningún problema. Es más, con este negocio el Club Lombardía va poder desazolvar una problemática que ni siquiera los gobiernos han podido sacar a flote: generar empleos y sacar del país un producto como lo es el mango que nunca le han encontrado mercado, pero nosotros ya se lo encontramos.

Asimismo, este nuevo giro que van teniendo clubes como el de Lombardía los obliga a buscar preparación y ayuda profesional para administrar un negocio de esta magnitud. Al respecto, el presidente también comentó que acude constantemente a las convenciones empresariales que se hacen en Chicago, Texas y Nevada, donde va observando lo que otras empresas hacen para crecer. De tal forma que la administración de esta empresa que tienen proyectada la va a dirigir “pura gente capacitada como el Padre Marcos Linares que tiene su

propia organización donde trabajan 30 personas: ingenieros, contadores, o sea, la gente que anda capacitando en los proyectos del 3x1, así la vamos a hacer porque el gobierno nos va a apoyar para sacar adelante la empresa. Ya tenemos cliente y todo, nomás hay que empezar a producir” (Presidente, Club Lombardía).

Sin embargo, debido al poco tiempo que se tuvo para realizar el trabajo de campo, no fue posible corroborar estos supuestos éxitos empresariales que aparentemente ha conseguido el Club Lombardía. Aún así, estos nuevos *managers de las remesas colectivas*, como se les ha considerado en esta sección, tienen la intención de transformar su estructura organizativa, y con ello la serie de prácticas y rutinas que las caracterizan. Probablemente estemos frente a un nuevo modelo de organización de los migrantes, pero esto no se podrá determinar hasta evaluar con detenimiento el alcance real de los testimonios recabados entre los miembros de estos clubes michoacanos en Los Ángeles. Aún así, la interrogante prevalece: hasta qué punto estas organizaciones de migrantes cuentan con los recursos necesarios (incluyendo los modelos organizativos adecuados) para hacer frente a semejantes demandas provenientes de individuos o instancias al interior o exterior de sus entornos.

#### **V.4 El arte de comprender a los clubes de migrantes: la mirada organizacional**

A lo largo de este trabajo se ha tratado de dar una explicación sobre las formas en que los migrantes michoacanos se organizan para emprender una serie de acciones que buscan impactar en el desarrollo y bienestar de las comunidades de origen de los oriundos. Este trabajo difiere de aquellas investigaciones anteriores en varios aspectos: a) la atención se dirigió no sólo a los vínculos transnacionales que los clubes michoacanos logran construir a través de ambos lados de la frontera, sino que también se dirigió a estudiar y comprender desde el ámbito de la teoría organizacional –ciertamente novicia en los estudios sobre migración– la estructura y componentes fundamentales que permiten las relaciones al interior de los clubes michoacanos que les permiten funcionar; b) se preocupó por mostrar los vínculos entre las organizaciones similares que interactúan en un mismo campo organizacional pero también de aquellas que presentan diferencias estructurales o de modelos organizativos; c) se explicó la serie de vínculos horizontales y verticales que llevan a estas formas organizativas a volverse cada vez más homogéneas y a la vez más complejas; d) también se explicó la serie de relaciones locales y no locales que dan origen a la serie de acciones que emprenden estos

clubes michoacanos, principalmente aquellas que se enfocan en promocionar el desarrollo de las comunidades de origen; y e) se consideraron importantes todos los aspectos institucionales y organizacionales que dan origen a toda la serie de prácticas y rutinas que durante décadas han caracterizado a estas formas organizativas.

Las clasificaciones aquí presentadas así como las categorías de análisis que se utilizaron en esta investigación permitieron entender el ámbito organizacional, variado y complejo que conforman los clubes michoacanos. En esta investigación la tarea de presentar la dirección que han tomado los clubes michoacanos a partir del cambio organizacional basado en el isomorfismo institucional fue uno de los aportes principales de este trabajo. El arte de comprender a las asociaciones de migrantes consistió en traer a colación el andamiaje de la teoría organizacional a los estudios sobre migración y formas de asociación de los migrantes, temas que durante décadas han sido estudiados desde otras perspectivas de estudio, con el fin de comprender el funcionamiento y dinámica organizativa que subyace al interior de estas organizaciones.

El examen que se realizó de los tres mecanismos del isomorfismo institucional permitió demostrar que ninguno de ellos tiene un efecto específico para provocar el cambio organizacional en una sola dirección de la organización. Más bien, estos mecanismos afectan en varias direcciones de la estructura organizativa de los clubes michoacanos. Por ejemplo, cuando los clubes se encuentran en un proceso de cambio organizacional, es muy usual que los objetivos, las metas y demás propósitos de la organización sean confusos e incluso, en la mayoría de las ocasiones, contradictorios. Lo anterior ocurre precisamente por el afán que tienen los clubes michoacanos por buscar legitimidad, éxito y sobrevivencia organizacional, donde la única opción que encuentran viable es la adopción y adaptación de estructuras y modelos organizativos que en el campo organizacional donde interactúan parecen ser los más idóneos a sus problemas organizacionales.

Finalmente, la razón de la importancia de los estudios organizacionales en aspectos de la vida organizativa de la sociedad, como ocurre con los clubes de oriundos, está en el hecho de que esta perspectiva presta atención a los comportamientos individuales al interior de la organización y que constantemente son los responsables de toda la serie de prácticas, rutinas y procedimientos organizacionales que dan identidad a la organización. Por lo tanto, la visión del cambio organizacional en los clubes michoacanos debe tomar en cuenta las expresiones

del poder y los intereses implícitos en la dinámica organizacional. Esto conducirá a la capacidad de los miembros de la organización para impulsar iniciativas de acción con base en criterios autónomos que se apoyen en los fines que desea la organización y que estén en correspondencia con medios de los que dispone, como las capacidades físicas del club y las habilidades de los miembros, así como de las condiciones percibidas en su campo organizacional que a su vez se vinculen con las condiciones reales de la comunidad de origen.

En este sentido, el arte de comprender a los clubes de migrantes como organizaciones se constituye a través de las explicaciones que es posible efectuar desde la perspectiva institucional sobre la estructura y legitimidad que logran con sus prácticas y rutinas organizacionales, en la medida en que tienden a institucionalizarse en el campo organizacional donde surgen.

## Conclusiones

A lo largo de este capítulo se han abordado los mecanismos a través de los cuales los clubes michoacanos se han vuelto más homogéneos, y en algunos casos han propiciado la consolidación de estructuras y modelos organizativos prevalecientes en otros clubes que se consideran superiores y exitosos organizacionalmente. Asimismo, fue posible explicar los mecanismos de isomorfismo institucional que provocan la homogenización organizativa en los clubes michoacanos, principalmente al apropiarse de una serie de prácticas y rutinas que son las más propensas a ser imitadas, impuestas o racionalizadas en estos grupos.

Esto claramente se encuentra vinculado al desempeño organizacional, en el sentido de que aquellas organizaciones que han conseguido diseñar una estructura organizativa que se adecúa más a sus necesidades y requerimientos organizativos, será aquella que logre llevar a cabo más y mejores proyectos que promuevan el desarrollo local en las comunidades de origen. Por el contrario, también se habló de aquellos clubes que a través de alguno de los mecanismos del isomorfismo han adoptado y adaptado modelos y estructuras que no correspondan a sus capacidades organizativas y mucho menos a las habilidades de sus miembros.

El proceso de isomorfismo institucional por el que transitan los clubes michoacanos en algunos casos los transforma en un tipo de organización que depende mucho de lo que “esté de moda” en su campo organizativo, por ejemplo financiar proyectos productivos a través del

Programa 3x1. Esta modalidad organizativa está provocando que la mayoría de los clubes, al no contar con las capacidades organizativas y administrativas adecuadas para sostener un proyecto de corte empresarial, las lleve a fracasar en el intento y en otros casos incluso a desaparecer. En este caso se cumplen los argumentos planteados por DiMaggio y Powell (1999), quienes consideran que aquellas organizaciones con metas y objetivos ambiguos serán las más propensas a construir su modelo organizativo siguiendo pautas y patrones organizacionales de aquellas organizaciones, aparentemente más exitosas en su campo.

En tanto, aquellos clubes que se han mantenido como organizaciones “ideales”, es decir, más profesionalizadas, como el caso del Club Jiquilpan, tendrán más oportunidades de sobrevivir en un contexto donde constantemente están bajo la tentación de experimentar en proyectos empresariales. Sin embargo, la capacidad y habilidades de los miembros en organizaciones de este tipo lleva a la organización a meditar y evaluar si sus capacidades organizativas reales son lo suficientemente idóneas para explorar en otros campos. Y aún cuando tienen las capacidades y habilidades para entrar de lleno a estos proyectos, las decisiones siempre giran en torno al aprendizaje y a la búsqueda de mejores alternativas que les permitan seguir colaborando con su comunidad de origen sin la incertidumbre de que sus acciones puedan fracasar.

En otras palabras, cuanto mayor es la participación de los miembros en estas organizaciones es más probable que la organización se profesionalice y trabaje por objetivos y metas colectivas. Esto supone que la organización tiene fuertes redes de relaciones no sólo al interior sino también con otras organizaciones que se comportan de manera colectiva en su mismo campo organizacional. En síntesis, el número de formas y modelos organizativos que se crean por medio del isomorfismo institucional y sus diferentes mecanismos está determinado por las diversas formas de hacer las cosas en el campo organizacional, es decir, cuantas más estructuras estén inmersas en un campo mayor será el grado de isomorfismo.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A medida que se fue desarrollando este trabajo de investigación fue cambiando la concepción sobre la forma de actuar de las organizaciones de migrantes michoacanos que están establecidas en Los Ángeles, California. Durante mucho tiempo estas formas asociativas fueron consideradas estructuras poco formales e incluso rudimentarias, al estar conformadas únicamente con el fin de reunificar a los paisanos que se encontraban dispersos en las regiones de destino, o como formas asociativas que buscaban donar una serie de recursos a la comunidad de origen para fortalecer los lazos de paisanaje y pertenencia.

Lo cierto es que estas organizaciones han ganado mayor visibilidad que en otros tiempos y lejos de reducirse a mantener lazos con el terruño y ser una especie de colectividad emergente, resulta que sus componentes organizativos son más complejos de los que muchos otros estudios han podido corroborar. Un ejemplo de lo complejas y formales que han llegado a ser estas formas de organización se puede ver en la destacada participación que tienen en la vida política en ambos lados de la frontera. Asimismo, esta visibilidad les ha abierto las puertas para involucrarse en la promoción del desarrollo y bienestar de las comunidades de origen, a través de participar en una serie de programas gubernamentales que buscan canalizar los recursos que estas organizaciones generan. El ejemplo más claro es su participación en el Programa 3x1 para Migrantes, donde cofinancian proyectos junto con el gobierno municipal, estatal y federal para crear infraestructura social básica e incluso proyectos de corte empresarial.

Los clubes michoacanos, al ser organizaciones aparentemente similares, presentan una serie de características organizativas que los diferencia unos de otros. Dichas diferencias se identificaron en este trabajo en tres grandes dimensiones que al conjuntarse permiten explicar el posible éxito o fracaso que logran tener las obras y proyectos que financian para promocionar el desarrollo y bienestar en las comunidades de origen.

En primer lugar, se identificaron los diferentes tipos de estructuras organizativas que presentan los clubes michoacanos y que se explicaron a partir de los postulados teóricos de la teoría organizacional e institucional. Estos tipos de estructura se clasificaron de acuerdo a varios factores que atienden a las formas internas de la organización y que incluso tienen un impacto en las relaciones al exterior como el tamaño, la formalización, la centralización y la

complejidad organizativa. Cada uno de estos elementos presentes en los diez clubes que se analizaron en este estudio fue un referente clave para diferenciarlos unos de otros.

Así, se encontraron a clubes con una estructura organizativa horizontal caracterizada por la poca elaboración y formalidad que presenta, además de ser una organización altamente centralizada en la toma de decisiones y con muy poca participación de los miembros en las actividades y acciones que emprende. Regularmente este tipo de estructuras simples o informales suelen tener relaciones extraoficiales dentro del campo organizacional, es decir, dependen mucho de las contribuciones que organizaciones superiores, en este caso las federaciones u otros clubes ya consolidados, les ofrecen. En otras palabras, hay una adaptación mutua que les sirve como mecanismo de coordinación del trabajo y de las pocas actividades que llevan a cabo, ya sea en el interior de la organización o bien en la comunidad de origen. Asimismo, en los clubes que basan sus actividades en la adaptación mutua, debido a su poca elaboración estructural, la comunicación informal y el control de sus actividades quedan en manos de esas otras organizaciones superiores. Al tratarse de organizaciones tan simples como el Club Ciudad Hidalgo, el Club Huetamo y el Club Parácuaro, el mecanismo de adaptación a las estructuras que les parecen más idóneas es su principal herramienta para intentar mantenerse con vida en un ambiente tan institucionalizado.

Por otro lado, se identificó a clubes que presentan una estructura organizativa vertical que se caracteriza por ser una organización formal que trata de llevar a cabo sus actividades de manera documentada y oficial, es decir, se trata de organizaciones bastante rígidas que basan sus actividades y el comportamiento de sus miembros en un control total que se despliega desde el puesto con mayor jerarquía en la organización hasta los miembros de menor rango. Es el caso de clubes como Los Reyes, Cherán, Lombardía y Pajacuarán, que son organizaciones altamente centralizadas que incluso entre ellas presentan tantos vínculos que es difícil distinguirlas entre ellas. Principalmente, porque son clubes que mantienen relaciones directas con organizaciones superiores que son parte de su campo organizacional como las federaciones y confederaciones, que muchas veces son las que diseñaron el tipo de estructura que ahora presentan estos clubes.

En estos clubes centralizados y verticales, la distribución de las tareas entre los miembros se da en diferentes líneas de la jerarquía, es decir, hay una división del trabajo y las actividades, pero esto no significa que los miembros puedan tomar decisiones sobre las

acciones que emprende la organización. Como ya se ha dicho, estos clubes contienen diferentes rangos o posiciones que son detentadas por las reglas y normas que especifican, en grados diferentes, cómo deben comportarse cada uno de los miembros en esas posiciones. Se trata de clubes complejos por el alto control que hay en ellos, principalmente por parte del líder o presidente que siempre previene un comportamiento aleatorio que pueda modificar los objetivos e interés de su organización.

Finalmente se identificó un tipo de estructura diversificada caracterizada por la flexibilidad y la descentralización de la autoridad para tomar decisiones colectivas. Este tipo de estructura la presentan los clubes de Atacheo, La Palma y Jiquilpan, quienes pueden producir resultados eficientes y alcanzar metas y objetivos organizacionales por la amplia motivación que mantienen en los miembros que conforman la organización para innovar en las actividades que cada uno realiza, es decir, en estas organizaciones las habilidades y capacidades, así como la experiencia de la membresía son el eje fundamental de sus acciones. Asimismo, estas estructuras “ideales”, a las que debieran aspirar todos los clubes michoacanos, están diseñadas para minimizar, o al menos regular, las posibles diferencias individuales al interior de la estructura que muchas veces son las que generan conflictos y complicaciones que impiden lograr los objetivos.

En los clubes michoacanos examinados, la estructura organizativa parece ser un medio a través del cual únicamente se ejerce poder y autoridad para llevar a cabo objetivos que son difusos y ambiguos, por no decir que irrealizables. No obstante, se olvida que esta estructura es más bien un medio para determinar y delegar no poder, sino información para que en cualquier parte de la organización se tomen decisiones que resuelvan las posibles contingencias que puedan ocurrir en la búsqueda y realización de los objetivos. En este trabajo se considera que son muchas las discusiones sobre la estructura organizativa de los clubes de migrantes que no toman en cuenta al “individuo”, por ello aquí se parte de la premisa de que la función de la estructura, de acuerdo con Mintzberg (1995), es regular la influencia de las diferencias individuales al interior de la organización. Y esta regulación puede ser en muchos casos severa o difícilmente detectable. Pero al fin de cuentas todas las acciones que se llevan a cabo en los clubes michoacanos son realizadas por individuos ya sea de manera dirigida, como ocurre con organizaciones más jerárquicas, o de forma más libre, como sucede con los clubes más profesionalizados.

La segunda dimensión que fue posible identificar en los clubes michoacanos y su relación con la promoción de desarrollo y bienestar en las comunidades de origen tiene que ver con el hecho de que son organizaciones que transitan en un proceso de isomorfismo institucional, el cual responde a una serie de factores que surgen en la vida organizativa de los clubes y de la interacción con otras organizaciones inmersas en su mismo campo organizacional. Así, fue posible identificar la serie de prácticas y rutinas organizativas que los clubes michoacanos adoptan y adaptan a sus estructuras organizativas, ya sea por medio de la imitación hacia organizaciones que consideran en las mismas condiciones y que sirven de modelo para lograr objetivos organizativos; por la coerción, como un resultado de las presiones que ejercen otras organizaciones (como federaciones y confederaciones), para que el club adapte estructuras y modelos directa o indirectamente; y de manera normativa, producto de la profesionalización de la organización, en otras palabras, es motivada a adoptar prácticas y rutinas por la expectativa de lograr mejores resultados (DiMaggio y Powell, 1999; Scott, 1994).

En este sentido, se puede afirmar que los clubes michoacanos efectivamente transitan por un proceso de isomorfismo institucional como un mecanismo de la estructura organizativa para dar respuesta a la serie de actividades que realiza dentro de un campo organizacional que se encuentra inmerso en un ambiente institucionalizado, donde las reglas y procedimientos organizativos están sujetas a las prescripciones de la estructura que desea la organización. *Asimismo, la transferencia y adopción de modelos organizativos es un fenómeno que ocurre con frecuencia en la vida organizativa migrante en la búsqueda de eficiencia y efectividad en sus objetivos y metas. Con ello, la transferencia de modelos organizativos se ha convertido en un fenómeno muy frecuente en el universo organizacional de los migrantes.*

No es sorprendente que los clubes michoacanos constantemente estén buscando la forma de ser más eficientes, generar más recursos y llevar a cabo más obras y proyectos en la comunidad de origen con el fin de preservar su legitimidad y prestigio, aún cuando las acciones puedan no ser las más adecuadas a sus capacidades organizativas e incluso a las necesidades reales de la comunidad. Por lo tanto, la constante búsqueda por ser organizaciones exitosas los lleva a generar una serie de vínculos con otras organizaciones con los que establecen alianzas de cooperación para recaudar fondos o bien para recibir capacitaciones que les permitan alcanzar sus objetivos.

En este sentido, el isomorfismo institucional en sus tres dimensiones permite a algunos modelos organizativos institucionalizarse y servir como plantilla para aquellos clubes que intentan realizar obras para su comunidad de origen. *Es decir, el desempeño de estos modelos organizativos que los clubes han adoptado y adaptado, se debe a la eficiencia, efectividad y legitimidad interna y externa que logran al propiciar la cooperación de sus miembros en las actividades realizadas.* Asimismo, las características observadas en los clubes michoacanos permiten afirmar que en entornos institucionales los modelos organizativos son determinantes importantes para conocer más de su estructura y funcionamiento organizativo, así como la relación entre éstos y el tipo de proyectos que emprenden en sus comunidades de origen.

En este sentido, la institucionalización de un modelo organizativo equivale a una forma de supervivencia o estabilidad a la que aspiran los clubes michoacanos, al adoptar y reproducir una variedad de patrones y rutinas presentes en otras organizaciones del mismo campo organizacional, ya sean federaciones, confederaciones y clubes de otras latitudes. Sin embargo, el hecho de que dichos procesos de adopción y adaptación de modelos realmente tengan éxito y aseguren la supervivencia para el club es totalmente diferente. Precisamente porque las capacidades de la organización y las habilidades de los miembros son diferentes e independientemente de que las técnicas puedan funcionar, rara vez se logrará la efectividad total. *Por lo tanto, la interacción con otras organizaciones similares en un entorno dinámico, lleva a los clubes a redefinir sus decisiones, incluso a depender de la imitación de modelos debido a las necesidades de supervivencia y prestigio.*

En este trabajo se ha considerado que la atracción de modelos organizativos entre los clubes de migrantes michoacanos los ha conducido a un cambio institucional isomorfo en el cual se involucra no sólo a la organización, sino también a todos los miembros de ésta. Estos clubes, al estar en constante interacción en un acampo organizacional institucionalizado, se apropian de valores, normas, prácticas y rutinas como una actividad que se normaliza y que incluso se vuelve una práctica cotidiana en sí misma. Los clubes michoacanos, como se ha insistido a lo largo de este trabajo, siempre están en busca de legitimidad y éxito organizacional, por lo tanto imitan y reproducen modelos organizativos que ya han sido institucionalizados en otras organizaciones similares. El éxito y reconocimiento se pueden dar si los modelos externos se perciben como las soluciones adecuadas a los problemas estructurales. *Por lo tanto, a partir de la evidencia empírica se puede afirmar que sí existe una*

*correlación entre los distintos modelos organizativos que adoptan los clubes de migrantes michoacanos en Los Ángeles y la realización de obras y proyectos en materia de desarrollo local en sus comunidades de origen en Michoacán, al volverse isomorfas a organizaciones aparentemente similares y exitosas.*

Asimismo, se considera que la revisión de la teoría organizacional a través de la perspectiva del nuevo institucionalismo ha revelado la gran diversidad estructural que presentan los clubes michoacanos. Pero también permitió comprender la homogeneidad que hay en los modelos organizativos producto de la imitación, la coerción y la normatividad que organizaciones más grandes son capaces de transmitir a organizaciones que se encuentran transitando por los senderos de la excelencia organizativa.

En este sentido, este trabajo de investigación abre la puerta a una nueva vertiente sobre los estudios de migración, específicamente en los estudios sobre formas asociativas de los migrantes, que por lo general se han limitado a estudiar sólo algunos aspectos de su estructura organizativa, en particular la membresía y los liderazgos, y han dejado en el camino una gran variedad de temas que son fundamentales para comprender la existencia de estas formas de organización y sus implicaciones directas en el comportamiento de los individuos que las conforman.

Por lo tanto, los estudios organizacionales permiten identificar todas estas diferencias que aún no se consolidan en las estructuras organizativas de los clubes michoacanos y que mucho menos los ha condenado a depender exclusivamente de la adopción de modelos organizativos “eficientes”. Por el contrario, la teoría organizacional y del isomorfismo clarifica la forma en que se han desarrollado nuevas prácticas en cada uno de los clubes, mismas que van trazando su propio sendero que ellos consideran ordenado. Finalmente, en el trabajo se ha sugerido que los argumentos institucionales no necesitan ser formulados en oposición a los argumentos racionales o de eficiencia que buscan estas organizaciones, pero sí sugiere que sirvan como complemento de ellos, para que sea posible conocer más acerca de la complejidad organizativa que caracteriza a los clubes michoacanos.

En síntesis, la teoría organizacional ha dejado la ventana abierta para que nuevos estudios se aventuren en la explicación de las dinámicas organizativas de los clubes de migrantes en otras latitudes, donde la transferencia y reapropiación de modelos y prácticas organizacionales está siempre presente en todos los campos organizacionales que podamos

imaginar y difícilmente puede omitirse del mundo organizacional que se caracteriza por la gran cantidad de interrelaciones, el intercambio y la interdependencia.

Por lo tanto, este trabajo modesto pero importante, se ha interesado en explicar lo que ocurre en los procesos de reapropiación de modelos organizativos entre las asociaciones de migrantes, y motivar nuevas investigaciones que aborden este sugerente tema desde una perspectiva afín, reconociendo que su comprensión es importante para visualizar el fenómeno organizacional.

Así, los estudios sobre organizaciones se vuelven un arte pues responden a los imperativos de cambio que exigen eficiencia, calidad y desempeño en las organizaciones. Pero este arte debe permitir a las organizaciones seguir siendo las mismas, por lo que el proceso de su construcción-reconstrucción se debe convertir en una oportunidad de reinención y supervivencia organizativa donde no se pierda la identidad.

*Las organizaciones no sólo penetran en todas partes; también han redefinido en gran medida a la sociedad moderna.*

Richard Scott.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, Rafael, 2011, "U.S Immigration Policy and the Mobility of Mexicans (1882-2005)", *Migraciones Internacionales*, Tijuana, El Colegio de la Frontera Norte, vol. 6, núm.1, enero-junio, pp.185-218.
- \_\_\_\_\_, 2006, "Hacia la construcción de una política de emigración en México", en Carlos González Gutiérrez, Coord., *Relaciones Estado-diáspora: aproximaciones desde cuatro continentes*, Tomo I, México, SRE, IME, UAZ, ANUIES, Miguel Ángel Porrúa, pp. 137-179.
- \_\_\_\_\_, 2004, "Las remesas colectivas y las asociaciones de migrantes mexicanos en los Estados Unidos", en German Zarate Hoyos, Coord., *Remesas de los mexicanos y centroamericanos en Estados Unidos. Problemas y perspectivas*, México, El Colegio de la Frontera Norte, Miguel Ángel Porrúa, pp. 159-184.
- \_\_\_\_\_, 1999, "Migración internacional de la región del Bajío Zamorano, Michoacán", *Papeles de Población*, Toluca, UAEM, núm. 22, pp. 43-68.
- Alba, Francisco, 1999, "La política migratoria después de IRCA", *Estudios demográficos y urbanos*, El Colegio de México, Centro de Estudios Demográficos y Urbanos, vol.14, núm. 1, enero-abril, pp.11-37.
- Alvarado Altamirano, Sergio, 2006, "Metamorfosis de la concepción del cambio organizacional en el nuevo institucionalismo", *Contaduría y Administración*, México, UNAM, núm. 219, mayo-agosto, pp. 12-41.
- Andrade-Eekhoff, K., 1997, "Asociaciones salvadoreñas en Los Ángeles y las posibilidades de desarrollo en El Salvador", en M. Lungo, Coord., *Migración y desarrollo internacional*, Tomo ii, Funde, San Salvador.
- Arellano Gault, David y Enrique Cabrero y Arturo del Catillo, Coords., 2000, "Reformando al gobierno. Una visión organizacional del cambio gubernamental", México, CIDE, Miguel Ángel Porrúa, pp.429.
- Arias, Karina, 2004, "Redes de migrantes y derechos humanos", *Migración y Desarrollo*, Red Internacional de Migración y Desarrollo, vol.3, núm.3, Segundo semestre, pp. 99-106.
- Ariza, Marina y Alejandro Portes, 2007, "La migración internacional de mexicanos: escenarios y desafíos de cara al nuevo siglo", en Marina Ariza y Alejandro Portes, Coords., *El país transnacional. Migración mexicana y cambio social a través de la frontera*, México, UNAM, Instituto de Investigaciones Sociales, pp.11-51.
- Asakura, Hiroko, 2011, "Reorganización y reacomodos afectivos de familias transnacionales: estudio de caso con migrantes de Santa Cecilia (Oaxaca) en Seattle (Washington)",

- Espacialidades*, México, Departamento de Ciencias Sociales, UAM- Cuajimalpa, año. 1, núm.1, julio-diciembre, pp.45-71.
- Bada, Xóchitl, Jonathan Fox y Andrew Selee, Coords., 2006, “Al Fin visibles. La presencia cívica de los migrantes mexicanos en los Estados Unidos”, Washington, D.C., Woodrow Wilson International Center for Scholars, pp. 60.
- \_\_\_\_\_, 2004a, “Reconstrucción de identidades regionales a través de proyectos de remesas colectivas: la participación ciudadana extraterritorial de comunidades migrantes michoacanas en el área metropolitana de Chicago”, en Guillaume Lanly y M. Basilia Valenzuela, Comps., *Clubes de migrantes oriundos mexicanos en los Estados Unidos. La política transnacional de la nueva sociedad civil migrante*, Zapopan, México, UDG/CUCEA pp.175-224.
- \_\_\_\_\_, 2004b, “Clubes de michoacanos oriundos: desarrollo y membresía” *Migración y Desarrollo*, Red Internacional de Migración y Desarrollo, vol.2, núm.2, Abril, pp. 82-103.
- \_\_\_\_\_, 2003, “La participación cívica comunitaria transnacional de los clubes de michoacanos”, en Gustavo López Castro, coord., *Diáspora michoacana*, Zamora, Michoacán, El Colegio de Michoacán, Gobierno del Estado de Michoacán, pp.249-285.
- Barnard, Chester, 1948, “Concepts of Organization”, en Chester Barnard, *Organization and Management*, Vol. VII, The Early Sociology of Management and Organizations, Harvard University Press, pp. 113-134.
- Bashi, Vilna Francine, 2007, “Networking the globe”, en Vilna Francine Bashi, *Survival of the Knitten. Immigration Social Networks in a Stratified Worrrld*, Stanford, Stanford University Press, pp.1-33.
- \_\_\_\_\_, 2007, “Hubs, Spokes, and a Culture of Reciprocity”, en Vilna Francine Bashi, *Survival of the Knitten. Immigration Social Networks in a Stratified Worrrld*, Stanford, Stanford University Press, pp.76-110.
- Beckter, Jens, 2010, “Institutional Isomorphism Revisited: Convergence and Divergence in Institutional Change”, *Sociological Theory*, American Sociological Association, Washington, DC, vol. 28, núm.2, june, pp. 150-166.
- Brunsson, Nils y Johan P. Olsen, 1993, “Organizational forms: Can we choose them?”, en *The Reforming Organization*, Nils Brunsson y Johan P. Olsen, New York, Routledge, pp.1-13.
- Burgess, Katrina, 2006, “El impacto del 3x1 en la gobernanza local”, 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, pp.99-118.

- \_\_\_\_\_, 2005, “Migrant Philanthropy and Local Governance”, en Merz, Barbara J., Comp., *New Patterns for Mexico: Observations on Remittances, Philanthropic Giving, and Equitable Development*, United States, Harvard University, pp.100-123.
- Cadena Roa, Jorge, 2010, “Desempeño de asociaciones y condiciones de entorno”, en Matilde Luna y Christina Puga, Coords., *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*, México, UNAM, ANTROPOS, pp. 177-191.
- Castles, Stephen y Mark J. Miller, 2004, “El estado y la migración internacional: la búsqueda de control”, en Stephen Castles y Mark J. Miller, *La era de la migración. Movimientos internacionales de población en el mundo moderno*, México, UAZ, Miguel Ángel Porrúa, Cámara de Diputados LIX Legislatura, Fundación Colosio, Secretaría de Gobernación, Instituto Nacional de Migración, pp.121-152.
- Child, John, 1990, “Predicting and Understanding Organization Structure”, en *Administrative Science Quarterly*, Samuel Curtis Johnson Graduate School of Management, Cornell University, núm. 18, pp.168-185.
- Clegg, Stewart y David Dunkerly, 1980, “Organizations as systems”, en Stewart Clegg y David Dunkerly, *Organization, Class and Control*, London, Routledge and Kegan Paul, pp. 171-212.
- Cornelius, Wayne, 2001a, “Death at the Border: Efficacy and Unintended Consequences of U.S. Immigration Control Policy”, *Population and Development Review*, Paul Demeny and Geoffrey McNicoll, vol.27, núm.4, december, pp.661-685
- \_\_\_\_\_, 2001b, “Muerte en la frontera”, *Este País*, México, núm.119, febrero, pp. 2-18, en <http://estepais.com/site/?p=24592>, consultado el 4 de marzo de 2012.
- Culebro Moreno, Jorge, 2000, “Cambio estructural”, en David Arellano Gault y Enrique Cabrero y Arturo del Castillo Coords., *Reformando al gobierno. Una visión organizacional del cambio gubernamental*, México, CIDE, Miguel Ángel Porrúa, pp.171- 220.
- Délano, Alexandra, 2010, “El Instituto de los Mexicanos en el Exterior ¿Un instrumento de política exterior?”, en *Mexicanos en el exterior: Trayectorias y perspectivas (1990-2010)*, México, Instituto Matías Romero, SRE, págs. 81-92.
- Del Castillo, Arturo, 1996, “El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional: conceptos y enunciados explicativos”, México, CIDE, Documento de trabajo núm.44, pp. 34.
- Delgado Wise, Raúl y Hector Rodríguez, 2004, “Organizaciones Transnacionales de migrantes y desarrollo regional en Zacatecas”, *Migraciones Internacionales*, Tijuana, El Colegio de la Frontera Norte, vol.2, núm. 4, julio-diciembre, pp.159-181.

- DiMaggio, Paul y Walter W. Powell, 1999, "Introducción", en Paul DiMaggio y Walter W. Powell, Comps., *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México, Fondo de Cultura Económica, pp. 33-75.
- \_\_\_\_\_, 1999, "Retorno a la Jaula de Hierro: El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales", en Paul DiMaggio y Walter W. Powell, Comps., *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México, Fondo de Cultura Económica, pp. 104-125.
- Douglas S. Massey, Jorge Durand y Nolan J. Malone, 2009, "*Detrás de la trama. Políticas migratorias entre México y Estados Unidos*", Zacatecas, Colección América Latina y el Nuevo Orden Mundial, UAZ, Cámara de Diputados LIX Legislatura México, Miguel Ángel Porrúa, pp. 210.
- Drucker, Peter, 2006, "El líder del futuro", Barcelona, Peter Drucker Foundation, DEUSTO, pp.338.
- Duquette-Rury, Lauren, 2011, "The Welfare Effects of Migrant-State Coproduction. The 3x1 Program, Remittances and Public Goods Provision in Mexico", Prepared for presentation at *Politics and Migration in Out-Migration Countries*, Workshop, CIDE, Mexico City, September 23, pp. 2-51.
- \_\_\_\_\_, 2010, "Making Democracy Work From Abroad? Remittances, Hometown Associations & Migrant-State Coproduction of Public Goods in Mexico", For presentation at the University of Michigan Comparative Politics Workshop, November 12, 2010, pp. 1-38.
- \_\_\_\_\_ and Xóchitl Bada, 2009, "Continuities and Changes in Transborder Civic Engagement Practices in Mexican HTAs", Paper presented the IUPLR Siglo XXI: The State of Latino Studies, The Inter-University Program for Latino Research, Third Biennial Conference, September 24-25, University of Illinois at Chicago.
- Durand, Jorge, 2007, "Origen y destino de una migración centenaria", en Marina Ariza y Alejandro Portes, coords., *El país transnacional. Migración mexicana y cambio social a través de la frontera*, México, UNAM, Instituto de Investigaciones Sociales, pp.55-81.
- \_\_\_\_\_, 2006, "Programa de trabajadores temporales. Evaluación y análisis del caso mexicano", México, SEGOB, CONAPO, pp.106.
- \_\_\_\_\_ y Douglas Massey, 2003, "Clandestinos. Migración México-Estados Unidos en los albores del siglo XXI", Zacatecas, UAZ, Miguel Ángel Porrúa, pp.181.
- \_\_\_\_\_, 2000, "Tres premisas para entender y explicar la migración México-Estados Unidos", *Relaciones*, Zamora, El Colegio de Michoacán, vol.21, núm.83, pp. 17-36.
- Escala Rabadán, Luis 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, núm.2, julio-diciembre, pp.41-73.
- \_\_\_\_\_, 2005, “Derechos Humanos y asociaciones de migrantes mexicanos en California”, *Migraciones Internacionales*, Tijuana, El Colegio de la Frontera Norte, vol.3, núm. 2, julio-diciembre, pp. 84-107.
- Escala Rabadán, Luis, 2004, “Migración y formas organizativas en los Estados Unidos: los clubes y federaciones de migrantes mexicanos en California”, en Guillaume Lanly y M. Basilia Valenzuela, Comps., *Clubes de migrantes oriundos mexicanos en los Estados Unidos. La política transnacional de la nueva sociedad civil migrante*, Zapopan, México, UDG, CUCEA pp. 425-454.
- Escamilla Hamm, Patricia, 2009, “De cómo el transnacionalismo facilita la participación de los inmigrantes mexicanos en la política estadounidense”, *Migración y Desarrollo*, Red Internacional de Migración y Desarrollo, vol.12, núm.12, primer semestre, pp. 89-114.
- Fernández de Castro *et al.*, 2007, “Introducción”, en Rafael Fernández de Castro *et al.*, Coords., *Las políticas migratorias en los estados de México. Una evaluación*, Zacatecas, UAZ-ITAM, Miguel Ángel Porrúa, pp.5-13.
- Fernández Ruiz, Guillermo, 2003, “Crónica sincrónica de la migración michoacana”, en Gustavo López Castro Coord., *Diáspora michoacana*, Zamora, Michoacán, El Colegio de Michoacán, Gobierno del Estado de Michoacán, pp. 33-67.
- Fitzgerald, David, 2009, “A Nation of Emigrants: How Mexico Manages Its Migration”, Berkeley, University of California Press. pp. 264
- \_\_\_\_\_, 2004, “Beyond Transnationalism: Mexican Hometown Politics at an American Labor Union”, *Ethnic and Racial Studies*, vol.27, núm.2, March, pp. 228-247.
- Forni, Pablo y LucimeireVirgilio Leite, 2006, “El desarrollo y legitimación de las organizaciones del tercer sector en la Argentina. Hacia la definición de un isomorfismo periférico”, *Sociologías*, Porto Alegre, vol.8, núm.16, julio-diciembre, pp. 216-249.
- 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, núm.15, pp.81-128.
- \_\_\_\_\_, y Xóchitl Bada, 2008, “Migrant Organization and Hometown Impacts in Rural Mexico”, *Journal of Agrarian Change*, vol, 8, núm.2 y 3, abril-julio, pp. 435-461.
- \_\_\_\_\_, y Gaspar Rivera-Salgado, 2004, “La construcción de una sociedad civil entre los migrantes indígenas”, en Jonathan Fox y Gaspar Rivera-Salgado, Coords., *Indígenas mexicanos migrantes en los Estados Unidos*, Zacatecas, H. Cámara de Diputados LIX Legislatura, UCSC, UAZ, Miguel Ángel Porrúa, pp.9-74.

- García y Griego, Manuel y Mónica Vereá Campos, 1988, “Migración de trabajadores mexicanos a Estados Unidos”, en Manuel García y Griego y Mónica Vereá Campos, *México y Estados Unidos frente a la migración de los indocumentados*, México, UNAM, Miguel Ángel Porrúa, pp. 51-73.
- \_\_\_\_\_, 1988, “Hacia una nueva visión del problema de los indocumentados en Estados Unidos”, en Manuel García y Griego y Mónica Vereá Campos, *México y Estados Unidos frente a la migración de los indocumentados*, México, UNAM, Miguel Ángel Porrúa, pp.125-152.
- García Zamora, Rodolfo, 2007, “Migración internacional y desarrollo en México: tres experiencias estatales”, en Rafael Fernández de Castro *et al.*, Coords., *Las políticas migratorias en los estados de México. Una evaluación*, Zacatecas, ITAM, UAZ, Miguel Ángel Porrúa, pp. 45-71.
- García Zamora, Rodolfo, 2006, “El Programa 3x1 y los retos de los proyectos productivos en Zacatecas”, en Rafael Fernández de Castro y Rodolfo García Zamora y Ana Vila Freyer, Coords., *El programa 3x1 para migrantes ¿Primera política transnacional en México?*, ITAM, UAZ, Miguel Ángel Porrúa, pp. 157-170.
- \_\_\_\_\_, 2005, “Las remesas colectivas y el Programa 3x1 como proceso de aprendizaje social transnacional”, Documento de contexto para presentarse en el seminario, *La participación cívica y social de los migrantes mexicanos en Estados Unidos*, Centro Internacional Woodrow Wilson, Washington D.C., 4 y 5 de noviembre de 2005, pp.2-19.
- \_\_\_\_\_, 2003, “Migración, remesas y desarrollo local”, Zacatecas, Universidad Autónoma de Zacatecas, pp. 271.
- Glick Schiller, Nina y Georges Fouron, 2003, “Los terrenos de la sangre y la nación: los campos sociales transnacionales haitianos”, en Alejandro Portes y Luis Guarnizo y Patricia Landolt, Coords., *La globalización desde abajo: transnacionalismo migrante y desarrollo. La experiencia de Estados Unidos y América Latina*, México, FLACSO, Miguel Ángel Porrúa, pp. 199-231.
- \_\_\_\_\_, 1999, “Transmigrants and Nation-States: Something Old and Something New in the U.S Immigrant Experience”, en Charles Hirschman y Philip Karsintz y Josh DeWind, eds., *The Handbook of International Migration. The American Experience*, Londres, Russell Sage Foundation, pp. 94-119.
- 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, págs. 67-92.
- \_\_\_\_\_, 2004, “Family and Collective Remittances to Mexico: A Multi-dimensional Typology”, *Development and Change*, Institute of Social Studies, Oxford, vol. 35, núm.4, pp. 799-840.

- \_\_\_\_\_, 2002, “The Mexican State and Transmigrant Organizations: Negotiating the Boundaries of Membership and Participation”, *Latin American Research Review*, vol.37, núm.3, pp. 55-99.
- González y González, Luis, 2001, “Siete etapas de la migración México-Estados Unidos”, en Álvaro Ochoa Serrano, Coord., *Y nos volvemos a encontrar*, Zamora, El Colegio de Michoacán, Centro de Investigación y Desarrollo del Estado de Michoacán, pp.15-20.
- González Gutiérrez, Carlos, 2006b, “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, pp. 181-220.
- \_\_\_\_\_, Carlos, 1995, “La organización de los inmigrantes mexicanos en Los Ángeles”, *Revista Mexicana de Política Exterior*, IMRED, México, núm. 46, pp. 59-101.
- Gordon Rapoport, Sara, 2010, “Modalidades de liderazgo en organizaciones de acción colectiva”, en Matilde Luna y Christina Puga, Coords., *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*, México, UNAM, ANTROPOS, pp. 154-176.
- Green Jr., Sandy Edward y Yuan Li, 2011, “Rhetorical Institutionalisms: Language, Agency, and Structure in Institutional Theory since Alvesson 1993”, *Journal of Management Studies*, Blackwell Publishing, Oxford, vol. 48, núm. 7, pp. 1662-1697.
- Hall, Robert, 1983, “Organizaciones: estructura y proceso”, Madrid, Prentice Hall, pp. 356.
- Handy, Charles, 2006, “El nuevo lenguaje de la labor de organización y sus consecuencias para los líderes”, en Peter Drucker, *El líder del futuro*, Barcelona, Peter Drucker Foundation, DEUSTO, pp. 31-39.
- Hernández Vega, Leticia, 2006, “¿De aquí p’a allá o de allá p’a acá? Clubes de migrantes jaliscienses: promoción estratégica de capital social y desarrollo”, *Migraciones Internacionales*, Tijuana, El Colegio de la Frontera Norte, vol.3, núm.4, julio-diciembre, pp. 60-84.
- Ibarra Colado, Eduardo, 1999, “Los Saberes de la organización: etapas, enfoques y dilemas”, en C. Castillo Mendoza Coord., *Economía organización y trabajo: un enfoque sociológico*, Madrid, Pirámide, pp. 95-154.
- Jepperson, Ronald, 1999, “Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo”, en Paul DiMaggio y Wallter W. Powell, Comps., *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México, Fondo de Cultura Económica, pp. 193-215.
- Kimberly, John, 1976, “Organizational Size and Structuralist Perspective: a Review, Critique and Proposal”, en *Administrative Science Quarterly*, Samuel Curtis Johnson Graduate School of Management, Cornell University, vol. 21, núm.4, pp. 571-597.

- King, Gary y Robert O. Keohane y Sidney Verba, 2000, “El diseño de la investigación social. La inferencia científica en los estudios cualitativos”, Madrid, Alianza Editorial, pp. 272.
- Layton, Michael D., 2009, “Philanthropy and the Thire Sector in Mexico: The Enabling Enviroment and its Limitations”, *Norteamérica*, año 4, núm.1, enero-junio, pp. 87-120.
- Levine, Elaine, 2005, “El proceso de incorporación de inmigrantes mexicanos a la vida y el trabajo en Los Ángeles, California”, *Migraciones Internacionales*, Tijuana, El Colegio de la Frontera Norte, vol. 3, núm. 2, julio-diciembre, pp. 108-136.
- Leco Tomás, Casimiro, 2003, “Migración temporal con visas H2-A en un pueblo de la Sierra Purépecha”, en Gustavo López Castro Coord., *Diáspora michoacana*, Zamora, Michoacán, El Colegio de Michoacán, Gobierno del Estado de Michoacán, pp. 307-335.
- Levitt, Peggy, 2011, “A Transnational Gaze”, *Migraciones Internacionales*, Tijuana, El Colegio de la Frontera Norte, vol.6, núm.1, enero-junio, pp. 9-44.
- \_\_\_\_\_ y Nina Glick Schiller, 2004, “Perspectivas internacionales sobre migración: conceptualizar la simultaneidad”, *Migración y Desarrollo*, Red Internacional de Migración y Desarrollo, vol.3, núm.3, Segundo semestre, pp.60-91.
- \_\_\_\_\_, 2001, “The Transnational Villages”, Berkeley and Los Angeles, University of California Press., pp. 281.
- López Ángel, Gustavo, 2004, “Membresía e identidad en procesos migratorios translocales: la experiencia de la Asociación Micaltepecana”, en Guillaume Lanly y M. Basilia Valenzuela, Comps., *Clubes de migrantes oriundos mexicanos en los Estados Unidos. La política transnacional de la nueva sociedad civil migrante*, Zapopan, México, UDG, CUCEA pp. 287-313.
- López Castro, Gustavo, 2003, “Diásporas, circulación y movilidad: notas desde Michoacán”, en Gustavo López Castro Coord., *Diáspora michoacana*, Zamora, Michoacán, El Colegio de Michoacán, Gobierno del Estado de Michoacán, pp. 19-31.
- \_\_\_\_\_, 1986, “La casa dividida”, Zamora, AMEP, El Colegio de Michoacán, pp. 169.
- López Sala, Ana María, 2005, “Inmigrantes y Estados: la respuesta política ante la cuestión migratoria”, Barcelona, Anthropos, pp. 283.
- \_\_\_\_\_, 2002, “Los retos políticos de la inmigración”, *Isegoría*, España, Instituto de Filosofía del CSIC, núm.26, pp.85-105.
- Massey, *et al.*, 1990, “Los ausentes: El proceso social de migración internacional en México Occidental”, México, Alianza Editorial Mexicana, CONACULTA, pp. 397.

- March, James G. y Johan P. Olsen, 1997, “El redescubrimiento de las instituciones: la base organizativa de la política”, México, Fondo de Cultura Económica, pp. 330.
- Mendoza, Cristóbal, 2003, “Aspectos territoriales de la migración de michoacanos en los noventa”, en Gustavo López Castro Coord., *Diáspora michoacana*, Zamora, Michoacán, El Colegio de Michoacán, Gobierno del Estado de Michoacán, pp. 91-110.
- Merz, Barbara J., 2006, “Remesas y equidad”, 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, pp. 73-84.
- Meyer, J. y B. Rowan, 1999, “Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia”, en Paul DiMaggio y Wallter W. Powell, Comps., *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México, Fondo de Cultura Económica, pp.79-103.
- Mintzberg, Henry, 1995, “La estructuración de las organizaciones”, España, Ariel Economía, pp. 561.
- 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, pp. 285.
- \_\_\_\_\_, 2008, “El migrante colectivo transnacional: senda que avanza y reflexión que se estanca”, *Sociológica*, año. 23, núm. 66, enero-abril, pp. 93-119.
- Montaño Hirose, Luis, 2010, “Desempeño asociativo. El dilema de los modelos organizacionales”, en Matilde Luna y Christina Puga, Coords., *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*, México, UNAM, ANTROPOS, pp. 65-78.
- \_\_\_\_\_, 2001, “La razón, el afecto y la palabra: reflexiones en torno al sujeto en la organización”, *Iztapalapa*, México, Universidad Autónoma Metropolitana, vol.1, núm. 50, enero-junio, pp.191-212.
- \_\_\_\_\_, 2000, “Diversidad y similitud organizacionales. Perspectivas y controversias”, *Iztapalapa*, México, Universidad Autónoma Metropolitana, vol. 1, núm. 48, pp. 35-52.
- Moya, José, 2005, “Immigrants and Associations: A Global and Historical Perspective”, *Journal of Ethnic and Migration Studies*, vol.31, núm.5, pp.833-864.
- Ochoa Serrano, Álvaro, 2003, “Michoacanos en la migra... *traque-te-ando* en California”, en Gustavo López Castro Coord., *Diáspora michoacana*, Zamora, Michoacán, El Colegio de Michoacán, Gobierno del Estado de Michoacán, pp. 69-89
- \_\_\_\_\_, Coord., 2001, “...Y nos volveremos a encontrar. Migración, identidad y tradición cultural”, Zamora, El Colegio de Michoacán, Centro de Investigación y Desarrollo del Estado de Michoacán, pp. 222.

- Orozco, Graciela y Esther González y Roger Cossío, 2000, “Las organizaciones mexicano-americanas, hispanas y mexicanas en Estados Unidos”, México, INM/Fundación Solidaridad Mexicano Americana, pp. 584.
- 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*, United States, Harvard University, pp. 157-179.
- \_\_\_\_\_ y Michelle Lapointe, 2004, “Mexican Hometown Associations and Development Opportunities”, *Journal of International Affairs*, New York, Columbia University, vol. 57, núm. 2, pp. 1-21.
- Ove Trans, Lars, 2009, “Mexican Hometown Associations in the U.S.: Motives for Transnational Engagement”, *Diálogos Latinoamericanos*, Aarhus Universitet, núm.16, pp. 70-89.
- Papail, Jean y Jesús Arroyo Alejandro, 2004, “Los dólares de la migración”, Zapopan, Universidad de Guadalajara, Institut De Recherche Pour Le Développement, Profmex, Casa Juan Pablos, pp. 247.
- Pfeffer, Jeffrey, 1992, “Organizaciones y teoría de las organizaciones”, México, Fondo de Cultura Económica, pp. 359.
- Portes, Alejandro y Luis Guarnizo y Patricia Landolt, 2003, “El estudio del transnacionalismo: peligros latentes y promesas de un campo de investigación emergente”, en Alejandro Portes y Luis Guarnizo y Patricia Landolt, coords., *La globalización desde abajo: transnacionalismo migrante y desarrollo. La experiencia de Estados Unidos y América Latina*, México, FLACSO, Miguel Ángel Porrúa, pp. 15-44.
- Powell, Walter W., 1999, “Expansión del análisis institucional”, en Paul DiMaggio y Wallter W. Powell, Comps., *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México, Fondo de Cultura Económica, pp. 237-260.
- 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, pp. 95-117.
- Ramírez Macías, José de Jesús, 2000, “Teoría de la organización: metáforas y escuelas”, en David Arellano Gault y Enrique Cabrero y Arturo del Castillo Coords., *Reformando al gobierno. Una visión organizacional del cambio gubernamental*, México, CIDE, Miguel Ángel Porrúa, pp. 21-76.
- Ragin, Charles C., 2007, “La construcción de la investigación social. Introducción a los métodos y su diversidad”, Bogotá, Colombia, Universidad de los Andes, SAGE Publications, pp.312.

- Ramakrishnan, S. 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, núm.1, pp. 155-173.
- Rionda Ramírez, Luis Miguel, 1992, "...Y jalaron p'al norte... Migración y cultura en un pueblo michoacano: Copándaro de Jiménez", México, INAH, El Colegio de Michoacán, pp. 303.
- Ríos Ibarra, Ramón, 2003, "Reapropiación de modelos y construcción de la identidad organizacional", *Iztapalapa*, México, Universidad Autónoma Metropolitana, vol. 2, núm.55, pp. 69-100.
- Rivera-Salgado, Gaspar, Xóchitl Bada y Luis Escala Rabadán [conferencia], 2005, "Participación cívica y política de los migrantes mexicanos en Estados Unidos: las asociaciones de paisanos en Los Ángeles y Chicago", Washington DC., Woodrow Wilson International Center for Scholars, 4 y 5 de noviembre, pp.40.
- \_\_\_\_\_, y Luis Escala Rabadán, 2004, "Identidad colectiva y estrategias organizativas de los migrantes mexicanos indígenas y mestizos", en Jonathan Fox y Gaspar Rivera-Salgado, coords., *Indigenas mexicanos migrantes en los Estados Unidos*, Zacatecas, H. Cámara de Diputados LIX Legislatura, UCSC, UAZ, Miguel Ángel Porrúa, pp. 167-202.
- Rodríguez Ramírez, Hector, 2003, "Migración internacional y remesas en Michoacán", en Gustavo López Castro Coord., *Diáspora michoacana*, Zamora, Michoacán, El Colegio de Michoacán, Gobierno del Estado de Michoacán, pp. 199-221.
- Rombach, Björn, 1993, "Success at the expense of control", en *The Reforming Organization*, Nils Brunsson y Johan P. Olsen, New York, Routledge, pp.143-156.
- Rouse, Roger Christopher, "Mexican Migration to the United States: Family Relations in the Development of a Transnational Circuit", Stanford University, pp. 336.
- San Martín Reyna, Juan Manuel, 2009, "Migración ilegal México-Estados Unidos: un enfoque de series del tiempo", *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades*, SOCIOTAM, México, Universidad Autónoma de Tamaulipas, vol. XIX, núm.1, pp. 163-196.
- Selznick, Philip, 1957, "Leadership in Administration: A Sociological Interpretation", University of California Press, Berkeley and Los Ángeles, California, Harper and Row, Publishers, pp.162.
- Scott, W. Richard, 2005, "Organizaciones: Características duraderas y cambiantes", *Gestión y Política Pública*, México, CIDE, vol. XIV, núm. 3, II semestre, pp. 439-463.
- \_\_\_\_\_, 2001, "Institutional Processes Affecting Organizational Structure and Performance", en Richard W. Scott, *Institutions and Organizations*, California, Foundations for Organizational Science, pp. 151-180.

- Scott, W. Richard, 1999, “Retomando los argumentos institucionales”, en Paul DiMaggio y Walter W. Powell, Comps., *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México, Fondo de Cultura Económica, pp. 216-236.
- \_\_\_\_\_, y John W. Meyer, 1999, “La organización de los sectores sociales: proposiciones y primeras evidencias”, en Paul DiMaggio y Walter W. Powell, Comps., *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México, Fondo de Cultura Económica, pp. 154-190.
- \_\_\_\_\_, 1994, “Institutions and Organizations: Toward a Theoretical Synthesis”, en W. Richard Scott y John W. Meyer, Comps. *Institutional Environments and Organizations. Structural Complexity and Individualism*, California, SAGE, pp. 55-80.
- Shannon, Amy, 2006, “Las Organizaciones transnacionales como agentes del desarrollo local. Retos y oportunidades 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, pp.85-97.
- 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, pp.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, pp.15-40.
- Toral, Guillermo, 2010, “Immigrant Organizations as Civil Society: A Three-Dimensional Analysis”, *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, Centro de Investigaciones Sociológicas, núm. 132, pp. 105-130.
- Tuirán, Rodolfo, 2007, “Migración, fantasmas y reforma. La migración mexicana hacia Estados Unidos: los retos del presente y futuro”, en Enriqueta Cabrera, comp., *Desafíos de la migración. Saldos de la relación México-Estados Unidos*, México, Editorial Planeta, pp.109-134.
- Valenzuela, M. Basilia, 2007, “Definición de acciones y políticas públicas estatales hacia la migración a Estados Unidos. El papel de las organizaciones de migrantes”, en Rafael Fernández de Castro *et al.*, Coords., *Las políticas migratorias en los estados de México: Una evaluación*, México, Cámara de Diputados LX Legislatura, ITAM, UAZ, Miguel Ángel Porrúa, pp. 17-43.
- Vega Briones, German, 2004, “Migración internacional y cambio económico en una zona rural de Jalisco”, en German Zarate Hoyos, Coord., *Remesas de los mexicanos y centroamericanos en Estados Unidos. Problemas y perspectivas*, México, El Colegio de la Frontera Norte, Miguel Ángel Porrúa, pp. 185-208.

Zepeda Patterson, Jorge, Coord, 1988, "Las sociedades rurales hoy", Zamora, El Colegio de Michoacán, pp. 552.

Zolberg, Arstide, 2006, "Themes and Perspectives", en Aristede Zolberg, *A Nation by Design: Immigration Policy in the Fashioning of America*, Harvard University Press, pp.1-23.

Zolberg, Arstide, 2006, "The American System", en Aristede Zolberg, *A Nation by Design: Immigration Policy in the Fashioning of America*, Harvard University Press., pp.99-124.

\_\_\_\_\_, 1999, "Matters of State:Theorizing Immigration Policy", en Charles Hirschman y Philip Karsintz y Josh DeWind, eds., *The Handbook of International Migration. The American Experience*, Londres, Russell Sage Foundation, pp.71-93.

Zucker, Lynne G., 1999, "El papel de las instituciones en la persistencia cultural", en Paul DiMaggio y Walter W. Powell, Comps., *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México, Fondo de Cultura Económica, pp.126-153.

### **Sitios de Internet visitados**

Club Los Reyes, 2002, "Estatutos", en <<http://www.pdf-archive.com/2012/06/09/estatutos-club-los-reyes/preview/page/1>>, consultado el 28 de junio de 2012.

Internal Revenue Service (IRS), 2012, "Exemption Requirements: Section 501(c) (3) Organizations", en <<http://www.irs.gov/charities/charitable/article/0,,id=96099,00.html>>, consultado el 25 de mayo de 2012.

Sedesol, 2010, "Reglas de operación Programa 3x1 para Migrantes", en <[http://normatecainterna.sedesol.gob.mx/disposiciones/rop/rop\\_3x1\\_para\\_migrantes.pdf](http://normatecainterna.sedesol.gob.mx/disposiciones/rop/rop_3x1_para_migrantes.pdf)>, consultado el 20 de mayo de 2012.

Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), [varios años], "Directorio de Organizaciones y Clubes de Oriundos", en <<http://www.ime.gob.mx/DirectorioOrganizaciones/>>, última consulta el 26 de mayo de 2012.

### **Referencias de entrevistas**

Presidenta, Club Atacheo [entrevista], 2012, por Carlos A. González Zepeda [trabajo de campo], Isomorfismo institucional y promoción del desarrollo local en asociaciones de migrantes michoacanos en Los Ángeles, California, California.

Vicepresidente, Club Atacheo [entrevista], 2012, por Carlos A. González Zepeda [trabajo de campo], Isomorfismo institucional y promoción del desarrollo local en asociaciones de migrantes michoacanos en Los Ángeles, California, California.

Tesorera, Club Atacheo [entrevista], 2012, por Carlos A. González Zepeda [trabajo de campo], Isomorfismo institucional y promoción del desarrollo local en asociaciones de migrantes michoacanos en Los Ángeles, California, California.

Presidente, Club Cherán [entrevista], 2012, por Carlos A. González Zepeda [trabajo de campo], Isomorfismo institucional y promoción del desarrollo local en asociaciones de migrantes michoacanos en Los Ángeles, California, California.

Vicepresidente, Club Cherán [entrevista], 2012, por Carlos A. González Zepeda [trabajo de campo], Isomorfismo institucional y promoción del desarrollo local en asociaciones de migrantes michoacanos en Los Ángeles, California, California.

Presidente, Club Huetamo [entrevista], 2012, por Carlos A. González Zepeda [trabajo de campo], Isomorfismo institucional y promoción del desarrollo local en asociaciones de migrantes michoacanos en Los Ángeles, California, California.

Presidente, Club Jiquilpan-USA [entrevista], 2012, por Carlos A. González Zepeda [trabajo de campo], Isomorfismo institucional y promoción del desarrollo local en asociaciones de migrantes michoacanos en Los Ángeles, California, California.

Vicepresidente, Club Jiquilpan-USA [entrevista], 2012, por Carlos A. González Zepeda [trabajo de campo], Isomorfismo institucional y promoción del desarrollo local en asociaciones de migrantes michoacanos en Los Ángeles, California, California.

Secretario, Club Jiquilpan-USA [entrevista], 2012, por Carlos A. González Zepeda [trabajo de campo], Isomorfismo institucional y promoción del desarrollo local en asociaciones de migrantes michoacanos en Los Ángeles, California, California.

Subsecretaria, Club Jiquilpan-USA [entrevista], 2012, por Carlos A. González Zepeda [trabajo de campo], Isomorfismo institucional y promoción del desarrollo local en asociaciones de migrantes michoacanos en Los Ángeles, California, California.

Relaciones públicas, Club Jiquilpan-USA [entrevista], 2012, por Carlos A. González Zepeda [trabajo de campo], Isomorfismo institucional y promoción del desarrollo local en asociaciones de migrantes michoacanos en Los Ángeles, California, California.

Moderador, Club Jiquilpan-USA [entrevista], 2012, por Carlos A. González Zepeda [trabajo de campo], Isomorfismo institucional y promoción del desarrollo local en asociaciones de migrantes michoacanos en Los Ángeles, California, California.

Presidente, Club Paisano Ciudad Hidalgo [entrevista], 2012, por Carlos A. González Zepeda [trabajo de campo], Isomorfismo institucional y promoción del desarrollo local en asociaciones de migrantes michoacanos en Los Ángeles, California, California.

Presidente, Club La Palma [entrevista], 2012, por Carlos A. González Zepeda [trabajo de campo], Isomorfismo institucional y promoción del desarrollo local en asociaciones de migrantes michoacanos en Los Ángeles, California, California.

- Presidente, Club Lombardía [entrevista], 2012, por Carlos A. González Zepeda [trabajo de campo], Isomorfismo institucional y promoción del desarrollo local en asociaciones de migrantes michoacanos en Los Ángeles, California, California.
- Presidente, Club Los Reyes [entrevista], 2012, por Carlos A. González Zepeda [trabajo de campo], Isomorfismo institucional y promoción del desarrollo local en asociaciones de migrantes michoacanos en Los Ángeles, California, California.
- Vicepresidente, Club Los Reyes [entrevista], 2012, por Carlos A. González Zepeda [trabajo de campo], Isomorfismo institucional y promoción del desarrollo local en asociaciones de migrantes michoacanos en Los Ángeles, California, California.
- Tesorero, Club Los Reyes [entrevista], 2012, por Carlos A. González Zepeda [trabajo de campo], Isomorfismo institucional y promoción del desarrollo local en asociaciones de migrantes michoacanos en Los Ángeles, California, California.
- Vocal, Club Los Reyes [entrevista], 2012, por Carlos A. González Zepeda [trabajo de campo], Isomorfismo institucional y promoción del desarrollo local en asociaciones de migrantes michoacanos en Los Ángeles, California, California.
- Comunicaciones, Club Los Reyes [entrevista], 2012, por Carlos A. González Zepeda [trabajo de campo], Isomorfismo institucional y promoción del desarrollo local en asociaciones de migrantes michoacanos en Los Ángeles, California, California.
- Miembro, Club Los Reyes [entrevista], 2012, por Carlos A. González Zepeda [trabajo de campo], Isomorfismo institucional y promoción del desarrollo local en asociaciones de migrantes michoacanos en Los Ángeles, California, California.
- Presidenta, Club Pajacuarán [entrevista], 2012, por Carlos A. González Zepeda [trabajo de campo], Isomorfismo institucional y promoción del desarrollo local en asociaciones de migrantes michoacanos en Los Ángeles, California, California.
- Director, Club Pajacuarán [entrevista], 2012, por Carlos A. González Zepeda [trabajo de campo], Isomorfismo institucional y promoción del desarrollo local en asociaciones de migrantes michoacanos en Los Ángeles, California, California.
- Presidente, Club Parácuaro [entrevista], 2012, por Carlos A. González Zepeda [trabajo de campo], Isomorfismo institucional y promoción del desarrollo local en asociaciones de migrantes michoacanos en Los Ángeles, California, California.
- Sedesol, Los Ángeles [entrevista], 2012, por Carlos A. González Zepeda [trabajo de campo], Isomorfismo institucional y promoción del desarrollo local en asociaciones de migrantes michoacanos en Los Ángeles, California, California.
- Presidente Cofem [entrevista], 2012, por Carlos A. González Zepeda [trabajo de campo], Isomorfismo institucional y promoción del desarrollo local en asociaciones de migrantes michoacanos en Los Ángeles, California, California.

El autor es Licenciado en Administración por la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Cuajimalpa en el Distrito Federal. Se ha desempeñado como Consultor de Control, Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno en el Órgano Interno de Control de la Secretaría de Desarrollo Social. Egresado de la Maestría en Desarrollo Regional de El Colegio de la Frontera Norte.

Correo electrónico: [carlosgonzalezzepea@gmail.com](mailto:carlosgonzalezzepea@gmail.com)

*© Todos los derechos reservados. Se autorizan la reproducción y difusión total o parcial por cualquier medio, indicando la fuente.*

Forma de citar:

González Zepeda, C. Alberto (2012), Isomorfismo institucional y promoción del desarrollo local en asociaciones de migrantes michoacanos en Los Ángeles, California, Tesis de Maestro en Desarrollo Regional. El Colegio de la Frontera Norte, A.C. México. 2012, pp. 198.