



<https://doi.org/10.25115/riem.v13i1.8665>

ISSN: 2173-1950

Liderazgos y nuevas dinámicas de género en organizaciones de migrantes mexicanos en Estados Unidos

Carlos Alberto González Zepeda¹ y Luis Escala Rabadán²

Resumen: Este artículo examina el perfil del liderazgo en las organizaciones de inmigrantes en los Estados Unidos, a partir de las relaciones de género que prevalecen en sus dinámicas organizativas. Nos enfocamos en analizar las formas de liderazgo en estas organizaciones dirigidas tanto por hombres como por mujeres, lo que nos permite explicar algunas transformaciones asociadas al contexto donde interactúan. A partir de la literatura sobre liderazgos y liderazgo migrante, y de nuestra investigación en las ciudades de Los Ángeles y Chicago en Estados Unidos, identificamos formas y estilos de liderar que, en muchos casos, proyectan relaciones jerárquicas bien definidas en sus dinámicas organizativas. Concluimos que es fundamental identificar las particularidades que asume el género en el liderazgo al interior de estas organizaciones.

Palabras Clave: Liderazgos inmigrantes, Migración mexicana en Estados Unidos, Migración y género, Asociaciones de inmigrantes, Dinámicas organizativas.

¹ Grupo de Investigación del Seminario en Estudios Multidisciplinarios sobre Migración Internacional (GI-SEMMI), Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Cuajimalpa (UAM-C), México. Correo electrónico de contacto: carlos.gonzalez@cua.uam.mx.

² Profesor investigador en El Colegio de la Frontera Norte, Departamento de Estudios Culturales, Tijuana, México. Correo electrónico de contacto: luiser@colef.mx.

Leaderships and new gender dynamics in Mexican immigrant organizations in the United States

Abstract: This article examines the profile of leadership in immigrant organizations in the United States, based on the gender relations that prevail in their organizational dynamics. We focus on analyzing the forms of leadership in these organizations directed by both men and women, which allows us to explain some transformations associated with the context where they interact. From the literature on leadership and migrant leadership, and from our research in the cities of Los Angeles and Chicago in the United States, we identify forms and styles of leadership that, in many cases, project well-defined hierarchical relationships in their organizational dynamics. We conclude that it is essential to identify the particularities that gender assumes in leadership within these organizations.

Keywords: Immigrant leadership, Mexican immigration in the United States, Migration and gender, Immigrant organizations, Organizational dynamics.

1. Introducción

Desde la última década del siglo XX, los estudios sobre migraciones internacionales adquirieron un nuevo impulso con la llegada de la óptica transnacionalista y su énfasis en los vínculos y redes que establecían las personas migrantes entre sus lugares de llegada y de origen. Un tema que adquirió particular atención fue el de las formas organizativas adoptadas por los propios migrantes, las cuales se convirtieron eventualmente en un componente importante de las políticas de los gobiernos en la renovada relación con sus diásporas.

El caso de México y sus migrantes en Estados Unidos se convirtió en un referente importante en la esfera de la perspectiva transnacionalista, dada la historia de la emigración a dicho país. Y especialmente durante la segunda mitad del siglo XX se fue formando una gama de diversas formas asociativas de distinta naturaleza, entre las cuales las asociaciones basadas en el sentido de compartir la pertenencia basada en la localidad o región de origen en México fueron ganando centralidad. Asimismo, las actividades desarrolladas por estos grupos, enfocadas por un lado en la socialización de sus integrantes en sus sociedades de llegada, y por el otro en el despliegue de una filantropía dirigida hacia sus comunidades de origen, fueron un elemento clave de los programas de cooperación diseñados por el gobierno mexicano desde fines de los años ochenta.

Por lo anterior, es explicable que una gran parte de la literatura que se produjo en torno a estas formas asociativas se enfocara ya sea en su capacidad para promover derechos y participación política de los migrantes mexicanos, o bien en el impacto de estas remesas en el desarrollo de sus localidades de origen, y con ello en la disminución de la pobreza en México. Dicha literatura ciertamente ha ampliado nuestra comprensión sobre las dinámicas organizativas que adopta buena parte de estas comunidades, y con ello la importancia de las redes que los migrantes construyen, lo que vendría a validar su carácter transnacional.

Sin embargo, a pesar de la riqueza provista por estas obras, se le ha dedicado mucha menos atención al análisis de la cambiante naturaleza organizativa al interior de dichos grupos. Y un componente central dentro de esta dinámica es el liderazgo, que suele ser asumido por las personas migrantes con mayor trayectoria migratoria, estabilidad económica y que tienen, por lo tanto, mayor disposición de tiempo y de recursos.

El liderazgo regularmente recae en una sola persona, que es quien preside la organización, es el principal interlocutor entre dicha organización, la membresía y la comunidad natal, y

por lo general es ocupado por hombres, los cuales capitalizan las funciones de este puesto, lo que se traduce en un incremento en su imagen y prestigio ante sus comunidades y ante los representantes de gobierno en ambos países. Esta presencia masculina constante en el liderazgo de estas asociaciones migrantes revela una ausencia aún mayor dentro de la literatura sobre las dinámicas organizativas de estos grupos: el papel del género, esto a pesar de que en otros aspectos relativos a los procesos migratorios ha habido un interés creciente por examinar cómo los viven hombres y mujeres.

Sin embargo, en años recientes, se ha podido observar en la trayectoria organizativa de algunos de estos grupos la participación cada vez más visible de mujeres, tanto en los procesos de toma de decisiones y como líderes de estas organizaciones, funciones que se caracterizaban por ser tradicionalmente masculinas. Esto es importante porque las formas que adopta el liderazgo tienen implicaciones para las organizaciones. Por ello, nos interesa identificar las particularidades que asume el género en el liderazgo al interior de las asociaciones migrantes.

Si bien, el desarrollo de los estudios de género y su relación con la migración parte de la premisa de que las relaciones de género son configuradas por la migración y viceversa, en tanto orienta las formas de organización del proceso migratorio en diferentes escalas: local, nacional, transnacional e internacional (Méndez, 2023), en este trabajo reconocemos que, así como el género afecta todas las etapas del proceso migratorio, también afecta y define las dinámicas al interior de las formas organizativas en que participan los migrantes, al crear y reproducir “códigos de conducta basados en elaboraciones simbólicas hegemónicas de lo femenino y masculino” que dirigen las acciones de los sujetos de género, esto es, desde su vida sexual hasta su participación política, por lo que no sólo se reproduce sino que se acopla a las necesidades de la estructura de poder (Espinosa, 2019, p. 30).

1.1. Cuestiones metodológicas

En este artículo, retomamos la información del trabajo que hemos realizado en diversos momentos de la década pasada con organizaciones de migrantes mexicanos en las ciudades de Los Ángeles, California y Chicago, Illinois en Estados Unidos (Escala, 2012; Escala, 2016; González, 2012; González, 2017a; González, 2017b; González, 2022; González y Escala, 2014; Rivera et al., 2005). El propósito de dichas investigaciones ha sido reconstruir desde una perspectiva institucional la trayectoria de las asociaciones de inmigrantes, también conocidas como clubes de oriundos, y el impacto de sus acciones en el desarrollo del liderazgo transnacional. A través de visitas a las ciudades donde se han establecido estas asociaciones en Estados Unidos, a lo largo de la década pasada,

hemos logrado conocer y conversar con líderes y miembros de estas organizaciones; asimismo, hemos acompañado a varias organizaciones de oriundos en reuniones, festivales, y visitas a las comunidades de origen, lugares donde centran su esfuerzo para mejorar las condiciones de quienes aún los esperan (González, 2017a). El trabajo etnográfico ha sido fundamental en estos años para observar las dinámicas organizativas, los procesos de toma de decisiones, la resolución de conflictos, y en especial el desarrollo de un estilo de liderazgo que caracteriza a estas asociaciones, así como también para desenmarañar las ideas que durante años se han divulgado sobre estas organizaciones como un modelo ideal para fortalecer el vínculo entre los mexicanos (González-Gutiérrez, 1995, Cfr. González, 2012). Dichas agrupaciones son una forma concreta de representar las redes sociales que servían como mecanismo de solidaridad, comunicación y apoyo entre los migrantes y las comunidades de origen en aras de la creación de una misma identidad colectiva (Escala-Rabadán, 2004), en las que éstos habían constituido una firme capacidad de auto-representación (Fox y Gois, 2010), es decir, formas organizativas capaces de dotar a sus membresías de habilidades políticas y cívicas que los constituirían como jugadores activos en las campañas de promoción y defensa de los derechos humanos de los migrantes indocumentados principalmente (Ramakrishnan y Viramontes, 2010).

Lo anterior nos ha permitido conocer cómo se produce la organización y el liderazgo al interior de los clubes de migrantes, así como la importancia que estas formas organizativas tienen en ambos lados de la frontera, pero sobre todo en las comunidades de origen, donde son un referente político y simbólico para la población. De esta manera, en este texto profundizamos en la revisión de los postulados de las teorías organizacionales desde una perspectiva sociológica para lograr, por un lado, un análisis más vasto sobre las dinámicas de género y el papel del liderazgo en estas organizaciones, para superar la postura de que el liderazgo es un proceso meramente cognoscitivo en la vida organizativa a través del uso de reglas, guiones y clasificaciones que en la estructura formal se institucionalizan sin generar compromisos afectivos entre los miembros; y por el otro, nos interesa destacar los postulados de quienes de forma más minuciosa se enfocan en el rol de los individuos y las relaciones interpersonales para afirmar que las organizaciones y el liderazgo se institucionalizan cuando se infundan valores, es decir, cuando se vuelven un fin en sí mismas.

Con ello como antecedente, hemos identificado más de 50 organizaciones de migrantes activas en ambos contextos, y en la medida de lo posible hemos examinado el tipo de proyectos que llevan a cabo. Asimismo, nuestras reflexiones se basan en la evidencia empírica a través de los testimonios que hemos recopilado de los propios

migrantes de estas organizaciones. Por lo tanto, este artículo no proporciona elementos para generalizar el comportamiento y dinámicas del liderazgo en otras formas organizativas migrantes en Estados Unidos. Sin embargo, sí permite establecer aproximaciones sobre el desarrollo de capacidades organizacionales al interior de los clubes de oriundos al transferir, adoptar y adaptar una serie de prácticas y procedimientos de otras organizaciones aparentemente similares.

Parte del propósito de este artículo es, por supuesto, destacar la actividad de los liderazgos de hombres y mujeres que han sido capaces de orquestar las actividades de la comunidad migrante en una tierra lejana; de encarnar en cada migrante la iniciativa, la capacidad de ayuda y autogestión, así como la habilidad para tomar decisiones, pero también para luchar por el derecho a una vida digna para las familias migrantes en un lugar de llegada que a veces es hostil.

Nuestro trabajo se concentra en analizar las formas de liderazgo en las organizaciones de inmigrantes mexicanos en Estados Unidos, con el fin de explicar algunas transformaciones organizativas de los clubes asociadas al contexto donde interactúan, los objetivos que persiguen, las agendas de trabajo que promueven y los vínculos que tejen con otros actores. Asimismo, prestaremos particular atención en examinar los casos de estas organizaciones que son dirigidas por mujeres. Para ello, nos basamos en el trabajo de investigación que hemos desarrollado con estas asociaciones de migrantes provenientes del estado de Michoacán, en el occidente de México, que operan en las ciudades de Los Ángeles y Chicago, enfocado en las dinámicas organizativas y estilos de liderazgo de dichos grupos.

2. Género y teorías de la organización

En las organizaciones contemporáneas está cada vez más presente la idea de que el liderazgo se trata de dirigir equipos en lugar de gestionar personas, y de que la organización es una herramienta para hacer que las personas sean productivas al trabajar juntas (Drucker, 1999). No obstante, aunque dicha labor es construida socialmente, su necesidad dentro de los entornos organizativos surge como consecuencia de las complejas interacciones entre individuos y grupos, por lo que no puede describirse solamente como un conjunto de atributos o comportamientos que poseen sólo ciertos individuos que ocupan posiciones de autoridad (Painter-Morland, 2008). Como consecuencia del alcance global de las organizaciones, las responsabilidades tradicionales del liderazgo —incrustadas en un enfoque racional y masculino— ya no surgen como la única clave para liderar; por el contrario, las cualidades morales y

emocionales, ambas consideradas mucho más cercanas a un estilo femenino, adquieren un rol significativo (Toledano y Karanda, 2014).

Lo anterior ha renovado el interés por estudiar los principios del género en las teorías de la organización y cómo estos pueden influir en los enfoques de liderazgo, adoptando posturas centradas en la persona y los procesos emocionales (Coleman, 2011). Empero, a pesar de las recomendaciones sobre la importancia actual de las “cualidades femeninas” para liderar equipos y organizaciones (Werhane, 2011; Werhane y Painter-Morland, 2011), todavía existe una brecha en las organizaciones lideradas por las mujeres con respecto a los hombres, así como en la literatura sobre liderazgo que aborda temas de género (Toledano y Karanda, 2014).

Sin embargo, en los últimos años se han elaborado propuestas dentro de la teoría de la organización que enfatizan la necesidad de un enfoque más sistemático y unificado del fenómeno del liderazgo, es decir, tal como se manifiesta en la práctica cotidiana (Brown y Treviño, 2006; Drucker, 2006; Painter-Morland, 2008; Werhane y Painter-Morland, 2011). Por ejemplo, haciendo hincapié en el efecto que tienen los líderes en las percepciones y acciones de las personas con quienes interactúan, se sugiere que “los individuos en entornos organizativos tienden a prestar atención y emular modelos de conducta que les son creíbles y atractivos”, por lo que “el liderazgo es la demostración de una conducta normativamente apropiada que surge de las acciones personales y de las relaciones interpersonales”, por medio de las cuales transfieren dichas conductas entre los seguidores (Brown y Treviño, 2006, p. 595). Bajo esta lógica, el liderazgo alcanza mayor efectividad al transferir el conocimiento individual a un nivel organizacional, resaltando aspectos culturales, psicológicos y emocionales (Argyris y Schön, 1996; Culebro, 2008).

No obstante, la literatura sobre liderazgo sistémico (Scott, 2005; Senge 2006; Uhl-Bien et al., 2007) difiere de las teorías tradicionales y no percibe las funciones de liderazgo como algo que está restringido a aquellos individuos, principalmente hombres, que son designados para desempeñar posiciones de autoridad (Collier y Esteban, 2000). Por el contrario, resalta la idea de que “la dirección de una organización está influenciada por todos los que participan en ella” (Painter-Morland, 2008, p. 513). Es decir, pensar y actuar no es sólo un rol desempeñado por el liderazgo, sino un proceso continuo que debe integrarse en todos los niveles de la organización (Painter-Morland, 2008). De esta manera, se espera que el liderazgo facilite el cambio dentro de una organización al considerarse como un proceso creativo y colectivo.

En lo que respecta al género, este es un elemento básico de la interacción social humana, y dado que el liderazgo implica un compromiso relacional, se deben considerar los vínculos entre ambos elementos (Toledano y Karanda, 2014). Si bien la investigación sobre “mujeres líderes” no se encuentra organizada de manera consistente bajo algún marco feminista en particular (Carter y Greer, 2013), gran parte de la literatura sobre liderazgo podría entenderse de manera diferente si se abordara desde una perspectiva femenina (Kark, 2004).

Aquellos trabajos que conectan la teoría feminista con el liderazgo surgieron de discusiones más amplias sobre el poder y la creación de organizaciones alternativas no patriarcales y no jerárquicas (Kark, 2004). Los primeros enfoques del “liderazgo de las mujeres” se convirtieron en productos de sus luchas para promover la igualdad de género en posiciones de poder, crear estructuras que no reprodujeran los modelos patriarcales y denunciar la situación social, la injusticia y la discriminación sufridas por las mujeres a lo largo de la historia (Toledano y Karanda, 2014). Sin embargo, el enfoque sociológico es el que más ha influido en los argumentos sobre liderazgo femenino, ya que esta perspectiva supone que las personas se comportan de acuerdo con las expectativas sociales sobre el rol de género aprendido (Werhane y Painter-Morland, 2011). En este sentido, la expectativa de que la mujer sea más solidaria y relacional que el hombre es la idea básica que da cuenta de las diferencias del liderazgo establecido tradicionalmente para y por los hombres, el cual suele ser más competitivo, controlador y agresivo (Andersen y Hansson, 2011; Werhane, 2011).

Bajo este panorama, los modelos jerárquicos de autoridad y control, centrados en el papel de los hombres en la posición de liderazgo, resultan inadecuados para analizar el entorno impredecible y dinámico de un sistema organizativo complejo como son las asociaciones de inmigrantes, que transitan de la influencia unidireccional y jerárquica centrada en una o más posiciones de autoridad, hacia un proceso continuo que se distribuye en toda la organización para buscar generar una renovación permanente mediante el aprovechamiento de la creatividad y la innovación (Collier y Esteban, 2000).

3. Clubes de oriundos mexicanos en Estados Unidos

Las asociaciones de oriundos (conocidas bajo diversos nombres: clubes de migrantes, comités de pueblos, etc.) son una forma de organización donde participan migrantes de la misma localidad o región de origen en México. Regularmente empiezan como grupos informales: sociedades de ayuda mutua, clubes de fútbol o grupos religiosos (Bada, 2017). Son un ejemplo concreto de las interacciones dinámicas que caracterizan a las

redes migratorias que se hilaron durante las primeras migraciones hacia el país vecino del norte y que se robustecieron más tarde con las migraciones masivas y la ida y vuelta de los migrantes a través de la frontera. Desde sus orígenes han servido a la comunidad emigrada como espacios de reencuentro, socialización y cuidado (Escala, 2016; Moya, 2005).

Los grupos de migrantes mexicanos que se asentaron en varias ciudades de Estados Unidos durante los años setenta solían reunirse cada domingo en los parques aledaños a los barrios donde residían para conversar, jugar algún deporte o hacer *picnics* (González, 2012). En aquel tiempo, las migraciones hacia el norte se caracterizaban por ser eminentemente masculinas y compuestas por trabajadores con bajos niveles de escolaridad insertos en la agricultura y provenientes principalmente de las zonas rurales del centro-occidente de México (Massey et al., 1987). Sin contar con un espacio específico para desarrollar sus actividades, ni normas para su operación, funcionaron como clubes recreativos.

Desde entonces, las personas migrantes mexicanas han sido vistas como grupos proclives a fundar organizaciones. Y el principal estímulo “no deriva del *background* cultural de los migrantes” (Moya, 2005, p. 839), o de los hábitos cívicos en las comunidades de acogida, sino que tiene un origen más universal: el proceso migratorio mismo que intensifica las identidades colectivas basadas en constructos nacionales y étnicos (Bada, 2017; González, 2017a). Por lo tanto, no es sorprendente que la migración haya estimulado su formación.

Si bien las primeras formas organizativas se estructuraron con base en lealtades nacionales o incluso pan-étnicas, tendían a actuar también como asociaciones patrióticas o mutualistas, clubes sociales y grupos de activismo (Moya, 2005). El éxito dependía de su habilidad para atraer el mayor número posible de afiliados, lo que motivó la reorganización de varios grupos movilizados por el sentido de identidad, pertenencia y memoria social, pero también por el afecto y las emociones que delinean la experiencia y vigorizan los vínculos que conectan a los migrantes, ex migrantes y no migrantes en los lugares de origen y de destino. Una de las formas más populares que los migrantes mexicanos utilizaron para reencontrarse en el país vecino del norte fueron los clubes de fútbol, que organizaron en nombre de los pueblos natales y donde participaban principalmente los hombres (Escala, 2012; Vega y González, 2017). Por supuesto, la práctica deportiva atrajo a las familias de aquellos hombres que cada fin de semana, cuando descansaban de las arduas jornadas laborales, disputaban partidos en los parques aledaños. En estos casos, algunos hombres que eran parte del equipo de fútbol

asumieron el liderazgo y se encargaron de motivar a la comunidad allegada al equipo para participar en otras actividades, que el paisanaje aprovechó como espacios para reencontrarse con amigos y familiares, divertirse y de paso apoyar con algún donativo para alguna labor filantrópica en la comunidad de origen (Escala, 2012; Goldring, 1996; Moctezuma, 2011; Smith, 2005).

Contrario a los clubes de fútbol, en los grupos religiosos las mujeres migrantes tenían una participación protagónica como encargadas de organizar los rezos, invitar a otras mujeres y familias al grupo, cocinar los alimentos que se ofrecían para la celebración de los santos patronos y vírgenes que a veces eran traídas desde la comunidad natal para mantener la devoción de las familias migrantes, las tradiciones y la fe (Alarcón y Cárdenas, 2013). Estos grupos eran menos comunes y estaban menos extendidos que los clubes de fútbol o las asociaciones mutualistas; sin embargo, muestran la diversificación de las formas organizativas entre las comunidades migrantes (Moya, 2005).

Estos grupos, junto con otras formas asociativas, alentaron un sentido de comunidad entre las familias participantes. Sin embargo, si bien las mujeres eran la piedra angular de esos encuentros, no pretendieron un liderazgo como los hombres en otras organizaciones. Incluso, aquellos hombres que se involucraron en estos espacios de oración fueron los encargados de procurar un acercamiento con la parroquia de sus pueblos de origen, al tener la posibilidad de viajar regularmente a la comunidad en lugar de las mujeres (González, 2012). Estos viajes permitieron visibilizar un liderazgo migrante enfocado en la fe y la devoción, de modo que los sacerdotes buscaron trabajar en colaboración con estos grupos. Los recursos que se generaban a través de las limosnas dolarizadas eran entregados al párroco, quien los utilizaría principalmente para organizar las fiestas patronales y enaltecer a los migrantes que asistían a dichas celebraciones (Odgers, 2008; Rivera, 2004).

Estos diversos grupos fueron los cimientos para la creación de los clubes de oriundos, los cuales surgieron como una forma organizativa que permitió a los y las migrantes de la misma región mantener y fortalecer los lazos con sus lugares de origen al apoyarlos material y simbólicamente, a la vez que funcionaron como un espacio para la creación de un sentido de comunidad entre los recién llegados a Estados Unidos (Goldring, 1992; Massey et al., 1987; Smith, 2005). De esta forma, coadyuvaron al fortalecimiento de la identidad transnacional a través de compartir un sentido de pertenencia, y una memoria social arraigada tanto en el país de origen como en el país adoptado por los y las migrantes.

4. Transformaciones en las políticas migratorias

Pero si bien estas formas asociativas fueron promovidas por las propias comunidades migrantes, hubo transformaciones importantes en el entorno de dichas comunidades que también modelaron su funcionamiento. En 1986, el Congreso de Estados Unidos aprobó la Ley de Reforma y Control de la Inmigración (*Immigration Reform and Control Act*, IRCA). Esto permitió que más de tres millones de personas regularizaran su estatus migratorio, de los cuales 2.3 millones eran migrantes de origen mexicano. Como resultado, varios migrantes obtuvieron su residencia permanente legal con esta ley y se dinamizó un proceso de reunificación y asentamiento familiar de personas con estatus migratorio mixto (Alarcón, 2011).

Por supuesto, IRCA facilitó el gradual incremento de los grupos de migrantes mexicanos que años antes se habían organizado en torno a actividades mutualistas, deportivas y religiosas. Con el estatus migratorio que obtuvieron varios de sus agremiados y la reunificación familiar, la participación en los eventos recreativos aumentó sin temor a las redadas de las autoridades migratorias. Aquellos grupos se transformaron en organizaciones cuasiformales que rápidamente alcanzaron popularidad entre la comunidad mexicana establecida en ciudades como Los Ángeles y Chicago.

Asimismo, la creciente presencia de estos grupos propició una mayor atención académica, que los ubicó como una clara forma de cristalización de las redes migrantes transnacionales entre ambos países (Espinosa, 1999; García, 2012; Goldring, 1996, 1999; Portes et al., 2006; Moctezuma, 2011). Y si bien esta extensa literatura permitió constatar la dimensión colectiva y organizativa de las comunidades migrantes mexicanas en Estados Unidos, la reflexión sobre su dinámica interna ha sido limitada, incluyendo lo relativo al tema del género. La notable excepción la constituyeron los trabajos de Luin Goldring (1996, 2001), quien ya desde fines de los años noventa había advertido la marcada división sexual del trabajo al interior de los clubes de migrantes mexicanos, y con ello el predominio del liderazgo masculino en dichos grupos. Su investigación sobre el funcionamiento de estos grupos le permitió advertir cómo se normalizaban e instituían construcciones de género que marginaban a las mujeres de las posiciones de poder dentro de estas asociaciones, reduciendo su participación a roles “tradicionales”, lo que se traducía en una escasa motivación para su búsqueda de liderazgos. Por ello, Goldring subraya la importancia de examinar el papel del género en las dinámicas internas de estas asociaciones, porque “las formas en las que el género influye en la participación en ellas tienen implicaciones importantes para la práctica por género de la ciudadanía en

espacios sociales transnacionales” (Goldring, 2001, p. 504).

En ese sentido, como ya lo advertía Goldring (2001) desde finales del siglo XX, los hombres seguían ocupando los puestos de liderazgo en las mesas directivas, esto es, en la estructura organizativa del club, tal como venían haciéndolo desde los grupos pioneros. Cuando viajaban a las comunidades natales, eran abordados por los líderes de la comunidad para solicitarles el apoyo de los paisanos para la realización de diversos proyectos con los recursos que la organización lograba reunir en Estados Unidos. En el caso de las mujeres que participaban en estas organizaciones, su labor principal era dar difusión al grupo en diversos espacios, además de cocinar los alimentos que se vendían en los diferentes eventos. Desde entonces, si bien estas organizaciones ilustraban la participación constante de sus integrantes con sus pueblos de origen, y con ello la conformación de espacios transnacionales, mostraron también lo que en adelante sería una estructura claramente definida en lo que se refiere a relaciones de género: los hombres asumirían el liderazgo, tomarían las decisiones sobre las acciones del club y representarían al paisanaje en las comunidades natales; mientras que las mujeres participarían en el sostenimiento de las actividades para la recaudación de fondos y asistirían a diversos eventos de este tipo, es decir, desempeñando actividades tradicionalmente asociadas a los roles femeninos. Una integrante de estas asociaciones naturalizaba esta división del trabajo en los siguientes términos:

“Yo conocí el club por mi esposo, él fue uno de los que inicio el club, me parecía tan bonito lo que hacían, pero nunca me entró la idea de pertenecer al grupo porque sólo se juntaban los hombres [...] pero un día llegó mi esposo de una junta muy enojado y me empezó a contar lo que había pasado en la reunión, creo que habían discutido por una decisión del presidente sin tomar en cuenta el voto de todos [...] entonces le dije: *cuando sean las próximas elecciones de la mesa directiva, yo quiero participar en el grupo* [...] entonces me acerqué y empecé a ayudarles en varios eventos, les ayudaba a vender los boletos para las rifas y juntar el dinero para ayudar a las familias en Jiquilpan, luego empezaron a ir las esposas de los demás, éramos como seis o siete mujeres [...] nos organizamos para ayudar al grupo invitando a más gente, haciendo cartas de invitación, llevando la comida para las kermeses [...] y buscando a la reina del club [...]” (Martha, Vocal, Club Jiquilpan, entrevista, 2016, [énfasis nuestro]).

Pero un actor importante para el desarrollo de estas formas asociativas migrantes fue el gobierno de México, el cual a fines de los años ochenta adoptó una política más proactiva de acercamiento con sus comunidades en Estados Unidos, y que incluyó como una de sus prioridades la promoción de las actividades consulares (Délano, 2006). Una de sus acciones más importantes fue la creación del Programa para las Comunidades Mexicanas en el Exterior (PCME) en febrero de 1990. Este programa tenía como objetivo

principal fortalecer la protección de la población mexicana a través de la formación de organizaciones, en buena medida bajo el modelo de los clubes de oriundos, y una estructura definida que vigorizó las mesas directivas creadas por los migrantes años antes. Así, a finales de los años noventa, el número de clubes de oriundos se estimaba en 441, establecidos principalmente en los estados de California, Illinois y Texas (González, 2012; Rivera et al., 2005). De esta manera, a través del contacto entre el gobierno, los consulados y los clubes de oriundos se profundizó el fortalecimiento de los vínculos entre las comunidades en ambos lados de la frontera, y se promovió la imagen de México y la cultura nacional en el país vecino del norte.

Con la llegada del PCME y el renovado interés del gobierno mexicano hacia su diáspora, se fortalecieron los clubes existentes y surgieron otros tantos. Por ejemplo, en el caso de Michoacán, se consolidaron asociaciones como el Club Social Los Reyes, fundado en 1974 en la ciudad de Bell Gardens, California, que extendió las actividades de convivencia en la década de 1990, cuando se formalizó como un club de oriundos. Una situación similar ocurrió con otras asociaciones similares ya existentes en California, como el Club Cherán (en Lynwood) y el Club Social San Ángel (en Gardena), que emergieron de la práctica deportiva a finales de los años setenta; el Club Paisano Ciudad Hidalgo, en el Este de Los Ángeles, que se fundó como un espacio para convivir y socializar, y el Club Lombardía (en Fullerton), que se erigió para brindar hospedaje y alimentación a los migrantes que recién llegaban al norte, ambos fundados a principios de la década de 1980 (González, 2012). Esto lo ilustra uno de sus líderes de la siguiente manera:

“Nosotros empezamos a reunirnos, más que nada, para jugar basquetbol entre los 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 de regreso al pueblo*. 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” (Ramiro, Presidente, Club Cherán [González, 2012, p. 59, énfasis del original]).

Aquellas organizaciones ya existentes, junto con otras que germinaron durante la década de 1990, vinieron a consolidar este modelo organizativo entre los migrantes mexicanos (Bada, 2017; González, 2017a). Sin embargo, con la creación y formalización de los clubes de oriundos como espacios de socialización y colaboración transnacional reconocidos por el gobierno mexicano, se adoptaron estructuras organizativas que privilegiaban el liderazgo de los hombres, que contaban con mayor trayectoria o disponibilidad de tiempo, y que incluso eran aquellos en los que la membresía reconocía

las mayores habilidades para asumir dicha labor (Goldring, 2001; González, 2012). En el siguiente testimonio del presidente de uno de estos clubes se puede apreciar que sus liderazgos seguían recayendo entre los hombres:

“Todo inició con un partido de fútbol por ahí de 1970 entre los reyenses [oriundos de Los Reyes, Michoacán] que vivíamos en Los Ángeles y los que vivían en San Francisco, como nos divertíamos mucho y la pasábamos muy bien, ese partido se organizó cada año [...] han pasado más de 40 años y seguimos jugando fútbol, primero en el *Memorial Day* recibimos a los de San Francisco, y luego nos reciben la visita cada *Labour Day*, en septiembre [...] en esos días estábamos muy jóvenes, muchos todavía estábamos solteros y después de la cascarita nos juntábamos para hacer carne asada o carnitas [...] así se formó el Club Deportivo Los Reyes, que de hecho tuvo mucho éxito en la liga de fútbol de California [...] en un inicio siempre decíamos “el Club Los Reyes” para hacer referencia al equipo de fútbol, aunque poco a poco también se fue extendiendo a distintas actividades de convivencia cada semana [...] Después de los partidos siempre nos reuníamos en la casa de uno de los muchachos, todos le entrábamos con la cooperación para comprar comida, cerveza y botanas con la idea de recaudar fondos que nos permitieran financiar nuestras reuniones. Pero cuando conocimos a Paco, la verdad es que este muchacho se supo ganar nuestra confianza, además de estar preparado, siempre nos motivó para llevar al club a otro nivel, nosotros somos gente sencilla, del campo, con pocos estudios y a pesar de los años acá, todavía nos atoramos con el inglés [...] Paco nos hizo ver que nos sobraba corazón, pero nos faltaba visión, él fue el primero en identificar el gran potencial de nuestro club [...] Yo pienso que el gran mérito de Paco fue convencernos de que se podían hacer más cosas que sólo reunirnos y pasarla bien [...] él nos explicó cómo debíamos organizarnos, fue así como formamos la mesa directiva, él es el que nos ha guiado [...]” (Amado, Presidente, Club Social Los Reyes [González, 2012, p. 120 ; Vega y González, 2017, p. 542-43]).

La creciente formalización de estas organizaciones les permitió desarrollar agendas de trabajo más amplias que les permitirían atender de mejor manera las necesidades de sus comunidades de origen, lo que también se tradujo en mayores vínculos con los representantes del gobierno mexicano a nivel local, estatal, incluso federal (García, 2012; Goldring, 1999; Moctezuma, 2011). Asimismo, esta formalización durante esos años se tradujo en la formación de las primeras federaciones que aglutinaban a los clubes provenientes de un mismo estado de origen. Como era previsible, estas organizaciones fueron lideradas por los hombres que estaban al frente de los clubes de oriundos, siguiendo el modelo de las mesas directivas, las cuales siguieron funcionando como interlocutores privilegiados ante las comunidades migrantes, así como ante los representantes gubernamentales de México y ocasionalmente de Estados Unidos. Esto condujo no solamente al notable crecimiento de estas organizaciones transmigrantes, sino también a la reproducción del dominio masculino en términos de liderazgos, lo que

les permitió incrementar su estatus y poder político. El surgimiento de mecanismos de cooperación, como los emblemáticos programas “2 por 1” y “Tres por 1” (Cappeletti, 2018; García, 2012), se tradujeron en un cúmulo de proyectos sociales y de infraestructura en infinidad de localidades en México, que se originaron en propuestas de hombres y mujeres tanto de las comunidades migrantes como de las comunidades de origen. “Sin embargo, después de eso, la puesta en marcha de los proyectos era cosa de hombres. Las mujeres participaban en la recaudación de fondos y asistían a muchos eventos públicos, pero pocas veces se involucraban en la realización de los proyectos. Esto reflejaba y contribuía a la práctica de la ciudadanía de los hombres en las organizaciones migrantes” (Goldring, 2001, p. 521).

Esta doble tendencia (el paulatino incremento de estas organizaciones migrantes mexicanas en Estados Unidos; y el predominio del liderazgo masculino) se expandió a partir de la implementación de las políticas de acercamiento a sus diásporas por parte del gobierno mexicano desde los años noventa, y se mantuvo a lo largo de los siguientes años. Lo anterior se puede apreciar sintetizado en los cuadros 1 y 2.

Cuadro 1. Organizaciones de migrantes de origen mexicano en Estados Unidos y liderazgo por sexo y por estados de origen, 2017

<i>Estado</i>	<i>Organizaciones</i>	<i>Representación por sexo</i>	
		<i>Hombres %</i>	<i>Mujeres %</i>
Durango	70	78.5	21.4
Edo. México	13	84.6	15.3
Guanajuato	354	83.8	16.1
Jalisco	88	80.6	19.3
Oaxaca	67	94.2	5.9
Michoacán	120	80	20
Zacatecas	28	85.7	14.2
Hidalgo	128	86.7	13.2
Otros	828	84.4	15.8
Total	1697	84.9	15.9
.			
Fuente: Elaboración propia con base en González (2022).			

Cuadro 2. Organizaciones de migrantes de origen mexicano y liderazgo por sexo en lugares de destino, 2017

<i>Estado</i>	<i>Organizaciones</i>	<i>Representación por sexo</i>	
		<i>Hombres %</i>	<i>Mujeres %</i>
California	727	82.4	17.6
Illinois	82	82.9	17.1
Nevada	34	76.5	23.5
Texas	369	82.7	17.3
Washington	22	100	0
Arizona	34	76.5	23.5
Otros	429	88.6	11.4
Total	1 697	84	16.0
Fuente: Elaboración propia con base en González (2022).			

El cuadro 1 muestra que no sólo los estados mexicanos con mayor tradición migratoria como Guanajuato (354), Michoacán (120), Jalisco (88) y Zacatecas (28) han consolidado clubes de migrantes, ya que actualmente, entidades como Hidalgo (128), Durango (70) y Oaxaca (67) han logrado conformar organizaciones con amplia presencia en Estados Unidos. Y si bien hay que tomar estos datos con la debida cautela, ya que diversos analistas ofrecen distintos resultados a partir del análisis en varias áreas metropolitanas de Estados Unidos (Gleeson y Bloemraad, 2012; González, 2017^a; Rivera et al., 2005; Somerville et al., 2008; Villacres, 2013), lo cierto es que todos los resultados exhiben un marcado crecimiento de estas formas asociativas, así como el predominio de los liderazgos masculinos.

Asimismo, el cuadro 2 muestra que hasta ahora la población migrante mexicana en Estados Unidos ha logrado forjar una sólida red de clubes y federaciones de oriundos, principalmente en California (727), Texas (369), e Illinois (83). El caso de California es relevante porque es el estado que mayor número de organizaciones ha albergado. En el caso de Illinois, el grueso de las organizaciones es de Guanajuato (38), Hidalgo (12) y Michoacán (5). No obstante, a través del trabajo de campo realizado en 2017 se pudo corroborar que existen alrededor de 46 organizaciones de oriundos michoacanos en el área metropolitana de Chicago que se encuentran activas y forman parte de la Federación de Clubes Michoacanos en Illinois (FEDECFMI), donde la presencia de los líderes hombres sigue prevaleciendo de manera notable (González, 2017b, 2022).

5. Liderazgos y dinámicas organizativas en asociaciones migrantes de Michoacán en Estados Unidos

Si bien los clubes de oriundos, desde sus orígenes, han sido analizados como grupos informales donde la labor del liderazgo es considerada como “exitosa” en la medida en que influye significativamente en los pensamientos y sentimientos de los miembros para contribuir a la mejora de las comunidades de origen, a través del contacto mantenido con diversos clubes de oriundos michoacanos en Estados Unidos, a lo largo de varios años (González, 2012; González, 2017^a; González y Escala, 2014), hemos podido observar las formas y estilos del liderazgo en aquellas organizaciones pioneras donde la participación ha sido eminentemente masculina. En algunos casos notamos que los líderes suelen identificarse con prácticas y discursos que recurren a la “armonización de la mente, el corazón y la parte espiritual de la persona”, en la búsqueda de un “liderazgo auténtico” que expresa sus creencias y convicciones personales a la membresía para lograr la legitimación de sus acciones (Chakraborty y Chakraborty, 2004, p. 198). Como lo señalaba uno de estos líderes en la investigación de González (2012):

“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, cuando conseguí trabajo y un lugar para vivir, empecé a mirar las necesidades de los migrantes de aquí, las carencias y falta de empleo, también miré que mis paisanos estaban desorganizados y regados por todos lados, ahí es cuando me nació la idea de hacer el club, para ayudar a la gente y evitar que pasaran por lo mismo que nosotros sufrimos cuando llegamos a Estados Unidos” (Elpidio, Fundador del Club Lombardía, Fullerton, California [González, 2012, p. 61]).

El testimonio anterior hace notar el mantra del “líder auténtico” que busca legitimidad a través de su historia personal y el surgimiento de la organización como un acto espiritual. Cuando una persona actúa de esta forma y logra eficiencia en su actividad dirigente puede dejar huella en la organización, como lo han hecho varios liderazgos migrantes mexicanos al frente de otros clubes, que se caracterizan además por presentar estructuras de trabajo verticales, donde la mesa directiva está conformada exclusivamente por hombres y el presidente de la organización ha desempeñado este puesto durante varios años (González, 2022).

Estas formas asociativas han masculinizado un estilo de liderar basado en reglas, normas y el control de su dinámica organizativa. Sin embargo, curiosamente, son las organizaciones que mayor número de seguidores tienen en las comunidades de acogida

y que más eventos de recaudación realizan (González, 2012, 2017a). De hecho, estos grupos fueron el cimiento de la primera federación michoacana en California, asumieron el liderazgo de esa organización y con ello la agenda de trabajo y las formas organizativas que adoptaron otros clubes migrantes de Michoacán que surgieron después de la década de 1990.

Como resultado, estos clubes fueron el semillero de un estilo de liderazgo que posicionó a los migrantes hombres al frente de estas organizaciones, gracias a su carisma y a las habilidades asociadas a dicho estilo, lo cual les permitió a su vez mantener y expandir sus vínculos con los gobiernos de las localidades del estado de Michoacán, así como con el gobierno federal mexicano, para negociar programas y proyectos sociales basados en las remesas colectivas (Bada, 2017; González, 2012).

Tal como ya lo advertía Goldring (2001), y de acuerdo con otros estudios (González, 2012, 2017a), las dinámicas de género en estas organizaciones siguieron estando presentes en su estructura, es decir, los puestos que ocupa cada participante: los hombres por lo general desempeñan las funciones de presidente, vicepresidente y tesorero; y las mujeres asumen funciones como secretarías, vocales o encargadas de las relaciones públicas, consideradas dentro del club como menos relevantes (González, 2017a).

Ciertamente, ha habido una creciente atención académica hacia la participación de las mujeres en las migraciones contemporáneas, desde textos pioneros como el de Saskia Sassen (1984), hasta notables compilaciones (véanse por ejemplo las de Gabaccia, 1992; Barrera y Oehmichen, 2000; Hondagneu-Sotelo, 2003; Sánchez y Serra, 2013; y Rojas, González y Marúm, 2020, entre otras); incluso parte de esta atención ha destacado su labor en las asociaciones migrantes (véase Albert, 2013; Martín y Cuberos, 2013; Andrews, 2018). No obstante, la actividad de las mujeres en las dinámicas organizativas de los clubes de oriundos regularmente ha sido dejada tras bambalinas, y se reduce a señalar su labor como las encargadas de cocinar para los eventos de recaudación, confeccionar los vestuarios para las candidatas a reinas, difundir la existencia del club entre otras familias, y ser el soporte de un estilo de liderazgo masculino tradicionalmente desarrollado que rápidamente se propagó en estas formas organizativas (González y Escala, 2014). Como resultado, en los clubes de migrantes mexicanos ha prevalecido, en buena parte de su historia, la idea de que el hombre es el único que posee el talento de asumirse como líder, organizar al paisanaje y tomar decisiones (González, 2012).

Cuando hacemos referencia al estilo masculino del liderazgo nos referimos a rasgos culturalmente atribuidos a los hombres, y que han sido destacados por diversos

analistas: habilidad para ser impersonal, egoísta, eficiente, jerárquico, de mente dura y asertiva (Raffaelli y Glynn, 2015; Werhane, 2011; Werhane y Painter-Morland, 2011); un interés por controlar y dominar (Carter y Greer, 2013; Uhl-Bien, 2011); una capacidad de ignorar las consideraciones personales y emocionales para tener éxito (Brunsson y Olsen, 2007); una propensión a confiar en códigos estandarizados u objetivos para el juicio y la evaluación de otros (Goodstein, 2015); y una orientación heroica hacia la realización de tareas y un esfuerzo continuo para actuar en el mundo (Lipman-Blumen, 1992; Selznick, 1957; Werhane, 2011; Werhane y Painter-Morland, 2011).

6. Variaciones del liderazgo: las mujeres al frente

La esencia de los clubes de oriundos se halla no solamente en las formas de vincularse con los gobiernos locales o en la cantidad de remesas que invierten para potenciar el bienestar en el terruño, sino sobre todo en la evolución de los valores, las normas y las actitudes que estimulan el compromiso de las membresías, es decir, en la labor del liderazgo. En los clubes de migrantes mexicanos que se reforzaron y emergieron durante la década de 1990, las expectativas sobre su funcionamiento circulaban en torno a la habilidad de los hombres que asumieron el liderazgo para convocar y reunir al paisanaje en una tierra lejana y muchas veces hostil, dejando de lado las expectativas de las sociedades modernas de posicionar a las mujeres en espacios de toma de decisiones, de presencia pública y de negociación con los gobiernos.

En los años posteriores a la implementación del PCME que fomentó el *boom* de los clubes de oriundos en Estados Unidos, hemos podido observar recientemente el surgimiento de nuevas formas organizativas migrantes, así como la transformación de algunos clubes que se caracterizan por desarrollar formas de colaboración más flexibles que implican que los procesos de toma de decisiones no se centren en la distinción entre el sujeto que decide (liderazgo) y el sujeto sobre el cual se decide (membresía), como tradicionalmente habían mostrado las mesas directivas de los clubes pioneros, sino en la colaboración y la comunicación de los procesos decisorios. Estas organizaciones de migrantes están ancladas en un ambiente en el que intervienen factores heterogéneos que penetran, influyen y arrastran su estructura hacia formas alternativas de participación que promueven el aprendizaje, la inclusión y la diversidad en un ambiente permeado e influido por el sistema de género (Uhl-Bien, 2011).

Estas nuevas dinámicas en las organizaciones de migrantes han permitido a las personas participantes diseñar agendas de trabajo que nutren a través de la vinculación y aprendizaje que tienen en otros espacios donde socializan y llevan a cabo sus

actividades cotidianas. En el caso de las mujeres que actualmente lideran algunos de los clubes de migrantes en Estados Unidos, o que junto con otras mujeres y hombres fundaron nuevas organizaciones, la importancia que dan a temas como las relaciones de género, la inclusión, la diversidad y la colaboración fueron aprendidos en espacios donde tradicionalmente las mujeres han asumido el rol como responsables de la educación y cuidado de los hijos. En algunos casos, las mujeres en puestos de liderazgo buscaron ampliar las labores de filantropía ya desarrolladas por estas asociaciones, como lo ilustra el siguiente testimonio de una presidenta de un club:

“[...] cuando las mujeres empezamos a participar más activamente en los clubes y en el colectivo hubo un cambio en la narrativa, *de ser una organización de hombres para hombres, ahora estaban las mujeres al frente, y al momento que se da ese cambio también cambia la narrativa y los hechos*. Estamos siendo punta de lanza, y eso se ve en las iniciativas que llevamos a cabo [...] pero ha sido una participación provocada, se tuvieron que abrir espacios muy específicos para que las mujeres empezáramos a participar y ser parte del cambio de las organizaciones, acá fue provocar el hecho de pensar por qué era importante que las mujeres nos juntáramos y hacer consciente la participación que siempre han tenido en las organizaciones pero que no era consciente [...] estamos trabajando para tener más acceso y participación en los programas en atención a las mujeres [...] como visibilizar su trabajo, *demostrar que la capacidad de las mujeres no es nada más en procesos de servicio, sino que pueden ser analíticas, que pueden aportar, discutir, cuestionar [...] no sólo estamos para vender el pozole o los tickets, sino para aportar ideas a un proyecto y cuestionar por qué se lleva siempre de la misma manera, cuando estamos viendo que hay otros temas importantes para nosotras, como atender temas de acceso a la salud como el cáncer de mama, VIH, y atender temas de violencia doméstica, etcétera*. Pero es muy difícil todavía, pues se sigue pensando que las mujeres sólo estamos para realizar labores de servicio, venimos de culturas machistas y es por eso que a los hombres les cuesta mucho trabajo aceptar cuando alguna compañera está al frente de las organizaciones [...]” (Zoraida, Colectivo Mujeres Transnacionales, Chicago, entrevista, 2017, [énfasis nuestro]).

En otros casos, las mujeres migrantes también se han involucrado en las organizaciones sindicales o de defensa de los derechos laborales en sus lugares de trabajo. A través de estas interacciones han visto formas alternativas de relacionarse y colaborar que han implementado en otros espacios como la familia y la organización. Ello nos recuerda que tanto el género como las nociones de liderazgo se construyen socialmente y, por lo tanto, están sujetas a revisión y cambio constante (Lipman-Blumen, 1992; Painter-Morland, 2011).

Toda organización requiere de una dinámica de liderazgo fluida en estos tiempos de presión económica y desafíos sociopolíticos (Painter-Morland, 2011). Y en el caso de los

clubes de migrantes mexicanos en Estados Unidos podemos apreciar el surgimiento de otros estilos de liderazgo que buscan fomentar prácticas inclusivas de género en cada participante de la organización, pero además promovidas por las instancias gubernamentales que mantienen contacto con la población migrante y sus organizaciones a través de la red de consulados mexicanos. Esto puede contribuir a transformar la percepción de que tanto hombres como mujeres tienen las mismas oportunidades de participar en los procesos de toma de decisiones, y con ello eliminar los prejuicios en torno al liderazgo en estas formas organizativas.

El interés de analizar a las organizaciones de migrantes como “sistemas complejos”, es decir, que generan innovación, creatividad y cambio (Scott, 2010), y que por lo tanto sus acciones afectan a otras organizaciones con las que interactúan, es aceptar que las personas participantes persiguen múltiples intereses, tanto dispares como comunes, pero que reconocen el valor de perpetuar la organización como un recurso importante (González, 2017a). En este sentido, la responsabilidad de fomentar una actitud sensible al género en las organizaciones de migrantes debe ser compartida por todas las personas quienes participan en estos grupos. El liderazgo va más allá de lo que pueden reunir las personas por sí mismas en los puestos de la mesa directiva. Las prácticas cambiantes de género requieren transformaciones sistémicas, y que en tales condiciones las nuevas formas de liderazgo puedan ganar legitimidad (Uhl-Bien, 2011).

Las formas de liderazgo que se han observado en los últimos años en las organizaciones de migrantes michoacanos (González, 2012, 2017a; González y Escala, 2014) muestran cambios sutiles en los hábitos y prácticas de la organización. Algunas, como el Club Jiquilpan (California), desde el 2006 han abierto las puertas para que las mujeres se involucren y participen en las mesas directivas como tomadoras de decisiones, donde comparten el liderazgo con los hombres; además de tejer vínculos con otras asociaciones civiles en Estados Unidos y México que trabajan por la protección de los derechos humanos de la población migrante (González, 2017b).

En otros casos hemos visto la renovación del liderazgo en organizaciones que desde la década de 1980 eran espacios dominados por los hombres, como en el Club San Juanico (en Chicago, Illinois) donde la mesa directiva está integrada sólo por mujeres; o en organizaciones más recientes como el Club Social de Cheranástico (también en Chicago), en el que participan hombres y mujeres bajo una agenda de trabajo enfocada en el respeto a las mujeres y a las comunidades indígenas (González, 2017b). Las mujeres de estas organizaciones además participan en el Colectivo Mujeres Transnacionales, una organización de mujeres oriundas de Michoacán establecidas en la ciudad de Chicago,

que tiene el propósito de empoderar a las migrantes y a aquellas que se encuentran en las comunidades de origen a través de agendas de trabajo más equitativas, enfocadas en atender las diversas problemáticas que enfrentan en ambos lados de la frontera (González, 2022).

Asimismo, estas mujeres tejieron vínculos con otras organizaciones en Estados Unidos como Alianza Américas, que se ha enfocado en buscar el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades latinas, además de buscar el fortalecimiento de las organizaciones de migrantes y su participación cívica que les permita abogar de forma conjunta por las políticas económicas y migratorias encaminadas al logro de una justicia social y condiciones de vida digna y sustentable (González, 2017b).

Las nuevas formas de liderazgo en las organizaciones de migrantes, específicamente aquellas donde las mujeres están al frente, suponen decisiones críticas que conducen al desarrollo de una identidad institucional, que a su vez genera lineamientos cognoscitivos y normativos en su membresía. La labor de las líderes bajo esta lógica puede resumirse en cuatro puntos: 1) la definición de una misión comprensible y traducida en actividades concretas; 2) la incorporación de un propósito asociado a las formas a través de las cuales la organización pretende cumplir su misión; 3) la preservación de la integridad de la organización, aquí se mezclan los valores y la imagen, porque el liderazgo representa a su organización ante el exterior; y 4) la alineación del orden interno que exige coordinación, colaboración y sistemas que ayuden a resolver, no a evitar, los conflictos (Carter y Greer, 2013; Painter-Morland, 2008; Toledano y Karanda, 2014; Uhl-Bien, 2011). En otras palabras, el liderazgo conduce, pues, con el ejemplo.

La reflexión sobre estos cambios, por una parte, nos obliga a ver que estos colectivos operan en su interior guiados por regulaciones determinadas por los aspectos macrosociales (económicos, políticos y culturales) pero, a la vez, actúan como redes comunitarias de defensa de derechos que generan resistencia frente a los diferentes condicionantes estructurales. En estas organizaciones circula información y apoyo social que desde una mirada micro y mesosocial puede dar cuenta de transformaciones en las relaciones de género en estos espacios.

En suma, los modelos de liderazgo que caracterizaban a las organizaciones migrantes mexicanas pioneras han sido producto de paradigmas burocráticos de arriba hacia abajo, mientras las nuevas formas sugieren un paradigma diferente que marca el liderazgo como una dinámica interactiva compleja a partir de la cual surgen resultados adaptativos. En las nuevas organizaciones donde las mujeres lideran, la labor sugiere un

conjunto de relaciones interactivas transformadoras entre líderes y seguidores que pretenden crear un cambio real basado en sus valores y propósitos mutuos. El liderazgo en estos clubes de migrantes no es sólo el dominio personal o la influencia interpersonal, sino un proceso de diálogo relacional en el que el liderazgo, la membresía, la comunidad de origen y de destino participan e interactúan para construir sistemas de conocimiento conjunto que les permitan lograr objetivos colectivos.

7. Conclusiones

En este artículo, hemos presentado las dinámicas que han prevalecido entre los clubes de migrantes mexicanos en Estados Unidos. Dichos clubes se han convertido en la forma organizativa dominante en esta población, que por su historia y densidad se ha convertido en una referencia obligada en los estudios contemporáneos de las migraciones internacionales. Para ello, hicimos uso de la extensa bibliografía existente en las ciencias sociales sobre el liderazgo en las organizaciones, con el fin de contar con los elementos teóricos necesarios para examinar con mayor detalle el desarrollo de estas dinámicas.

Asimismo, el artículo presenta un recuento histórico del desarrollo de estas formas organizativas, que se asemeja al de otros grupos migrantes en diferentes latitudes y épocas. Sin embargo, la singularidad de los clubes migrantes mexicanos en Estados Unidos radica, por un lado, en su número creciente y su extensión a lo largo de este país de llegada. Y, por otro lado, en la formación de las dinámicas en su funcionamiento, las cuales se nutrieron tanto de este entorno de llegada, como la labor del gobierno de México, y desde luego la cultura organizacional que se generó a partir de la agrupación de dichos migrantes, y de una referencia tan fuerte como el paisanaje, dentro de los flujos migratorios.

Por lo tanto, dentro de estas dinámicas organizativas, nuestro texto destaca la marcada presencia del liderazgo masculino a lo largo de la historia de estas asociaciones, así como sus características, el cual llegó a convertirse en el modelo por excelencia en el desarrollo de los clubes de migrantes mexicanos en Estados Unidos, y que explica su prevalencia a lo largo de los años. Como resultado, si bien las mujeres habían estado presentes en las membresías, su papel se vio reducido a ser elementos de apoyo en las actividades sociales promovidas por dichas agrupaciones, o en todo caso a asumir cargos secundarios en sus mesas directivas, en donde los hombres seguían a cargo de las posiciones centrales, y con ello de su papel dominante en la toma de decisiones.

Sin embargo, en años recientes se advierten transformaciones importantes en dicho ámbito, en lo que se refiere a las relaciones de género. Tal como lo señala la literatura en este campo, el liderazgo en las organizaciones conlleva un “movimiento de cambio colaborativo” que permite que los resultados adaptativos surjan de manera no lineal como resultado de interacciones dinámicas. Este es precisamente uno de los desafíos que enfrentan las organizaciones de migrantes mexicanos en Estados Unidos: tender un puente sobre la división que existe entre las mujeres y los hombres al frente de estos grupos. Si bien algunos de los debates teóricos están lejos de resolverse, lo que ha surgido en el proceso es la conciencia de la importancia que tiene la dinámica relacional entre las personas, tanto hombres como mujeres, en el surgimiento del liderazgo en diversos contextos. Por ello, y tal como lo hemos buscado a lo largo de nuestra investigación, debemos ser capaces de desarrollar un mayor conocimiento de las influencias tanto explícitas como tácitas que excluyen o permiten una variedad más amplia de estilos de liderazgo que podrían beneficiar tanto a las mujeres como a los hombres, y especialmente a las comunidades u organizaciones de las que forman parte.

Históricamente, a ambos géneros les han sido asignadas funciones, facultades y ámbitos de actuación diferenciados que han implicado una desigualdad de poder y de acceso a recursos, derechos y oportunidades y una situación de subordinación de las mujeres y las niñas con respecto de los hombres y los niños (ILSB, 2019). Como lo muestra nuestro artículo, el liderazgo en clubes y asociaciones de migrantes ha estado signado por este reparto diferenciado de actividades y tareas que impacta de distintas formas y con diversas consecuencias en las potencialidades y alcances de estas formas organizativas. Asumir el liderazgo de los clubes de migrantes es otro derecho a conquistar por las mujeres, así como investigar sobre los liderazgos desde la transversalidad del género es un compromiso social para facilitar procesos que generen cambios y reviertan las intensas desigualdades de poder entre hombres y mujeres. En ese sentido, nuestro artículo busca ser una contribución al respecto.

Referencias

- Alarcón, R. (2011). U.S Immigration Policy and the Mobility of Mexicans (1882-2005). *Migraciones Internacionales*, 6(20), 185-218.
<https://doi.org/10.17428/rmi.v6i20.1064>.
- Alarcón, R., y Cárdenas, M. (2013). Los santos patronos de los migrantes mexicanos a Estados Unidos. *REMHU*, 21(41), 241-258.

- Albert, M. (2013). Etapas del flujo migratorio africano y estrategias en sus asociaciones de mujeres en la Comunidad Valenciana. En M. Sánchez e I. Serra (Coords.), *Ellas se van. Mujeres migrantes en Estados Unidos y España* (pp. 801-832). Universidad Nacional Autónoma de México.
- Andersen, J., y P. Hansson. (2011). At the end of the road? On differences between women and men in leadership behaviour. *Development Journal*, 32(5), 428-441. Doi: 10.1108/01437731111146550.
- Andrews, A. (2018). *Undocumented Politics. Place, Gender, and the Pathways of Mexican Migrants*. University of California Press.
- Argyris, C., y Schön, D. (1996). *Organizational learning. Theory, Method and Practice*. Addison-Wesley.
- Bada, X. (2017). *Asociaciones de oriundos mexicanos en "Chicagoacán". Del compromiso cívico local a la acción transnacional*. El Colegio de Michoacán.
- Barrera, D., y Oehmichen, C. (Coords.) (2000). *Migración y relaciones de género en México*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Brown, M., y Treviño, L. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>.
- Brunsson, N., y Olsen, J. (2007). Formas organizacionales ¿Podemos elegir las?. En N. Brunsson y J. Olsen, *La reforma de las organizaciones* (pp. 13-34). CIDE.
- Cappeletti, V. (2018). *De la política para el desarrollo a la "Política del aval": El Programa 3 x 1 para Migrantes en la ruralidad Zacatecana*. Tesis de Doctorado, El Colegio de la Frontera Norte.
- Carter, S., y Greer, C. (2013). Strategic leadership. Values, styles and organizational performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(4), 375-393. [10.1177/1548051812471724](https://doi.org/10.1177/1548051812471724).
- Chakraborty, S.K, y Chakraborty, D. (2004). The transformed leader and spiritual psychology: a few insights. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 194-210. <https://doi.org/10.1108/09534810410530610>
- Coleman, M. (2011). *Women at the Top. Challenges, Choice and Change*. Palgrave Macmillan.

- Collier, J., y Esteban, R. (2000). Systemic Leadership: Ethical and Effective . *The Leadership and Organizational Development Journal*, 21(4), 207–215. <https://doi.org/10.1108/01437730010335454>.
- Culebro, J. (2008). *Aprendizaje y reforma administrativa*. UAM-Cuajimalpa y Casa Juan Pablos.
- Délano, A. (2006). De la no intervención a la institucionalización. La evolución de las relaciones Estado-díaspóra en el caso mexicano. En C. González Gutiérrez (Coord.), *Relaciones Estado-Díaspóra. Aproximaciones desde cuatro continentes*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*. Editorial Sudamericana.
- Drucker, P. (2006). *El líder del futuro*. Peter Drucker Foundation y Deusto.
- Escala, L. (2004). Migración y formas organizativas en los Estados Unidos: los clubes y federaciones de migrantes mexicanos en California. En G. Lanly., y M. B. Valenzuela (Coords). *Club de migrantes oriundos mexicanos en los Estados Unidos. La política transnacional de la nueva sociedad civil migrante*, Guadalajara: CUCEA-UDG.
- Escala, L. (2012). Migración, redes sociales y clubes de futbol de los migrantes hidalguenses en Estados Unidos. En G. Alonso, L. y Escala (Coords.), *Off Side / Fuera de lugar. Futbol y migración en el mundo contemporáneo*, México: El Colegio de la Frontera Norte.
- Escala, L. (coord.) (2016). *Asociaciones inmigrantes y fronteras internacionales*. El Colegio de la Frontera Norte y El Colegio de San Luis.
- Espinosa, E. (Coord.). (2019). *Mujeres en las organizaciones*. México: UAM-Azcapotzalco.
- Espinosa, V. (1999). The Illinois Federation of Michoacan Clubs: The Chicago-Michoacan Project Report. *Heartland Alliance for Human Needs and Human Rights*.
- Fox, J., y Gois, W. (2010). La sociedad civil migrante: diez tesis para el debate. *Migración y Desarrollo*, 7(15), 81-128.
- Gabaccia, D. (coord.) (1992). *Seeking Common Ground: Multidisciplinary Studies of Immigrant Women in the U.S.* Praeger.

- Gleeson, S., y Bloemraad, I. (2012). Assessing the Scope of Immigrant Organizations. Official Undercounts and Actual Underrepresentation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 42*(2), 346–370. <https://doi.org/10.1177/0899764011436105>.
- Goldring, L. (1992). La migración México-EUA y la transnacionalización del espacio político y social: perspectivas desde el México rural. *Estudios Sociológicos, X* (29), 315-340.
- Goldring, L. (1996). Blurring Borders: Constructing Transnational Community in the Process of Mexico-U.S. Migration. *Research in Community Sociology, 6*, 69-104.
- Goldring, L. (1999). El Estado mexicano y las organizaciones transmigrantes: ¿Reconfigurando la nación y las relaciones entre Estado y sociedad civil?. En Mummert, G. (Coord.), *Fronteras fragmentadas*. El Colegio de Michoacán.
- Goldring, L. (2001). The Gender and Geography of Citizenship in Mexico-U.S. Transnational Spaces. *Identities, 7*(4), 501-537. <https://doi.org/10.1080/1070289X.2001.9962677>.
- González Gutiérrez, C. (1995). La organización de los inmigrantes mexicanos en Los Ángeles: La lealtad de los oriundos. *Revista Mexicana de Política Exterior, 46*, 59-101.
- González, C. A. (2022). Desarraigar lo superfluo: liderazgo y dinámicas de género en organizaciones de migrantes michoacanos en Estados Unidos. En O. Becerril Quintana, y N. Baca Tavira (Eds.). *Género, movilidades laborales e interseccionalidad. Experiencias, prácticas y agentes circulación*. Zamora: El Colegio de Michoacán, Universidad Autónoma del Estado de México.
- González, C. A. (2017a). La organización transnacional en controversia. Clubes de oriundos mexicanos en Estados Unidos. *Odisea. Revista de Estudios Migratorios*. Instituto de Investigaciones Gino Germani / Facultad de Ciencias Sociales / Universidad de Buenos Aires, 4, 55-84.
- González, C. A. (2017b). Organizaciones de oriundos. Espacios de socialización, integración y compromiso transnacional. *Presencia Michoacana en el Medio Oeste*. Illinois, EE.UU. Federación de Clubes Michoacanos en Illinois, 64-67.
- González, C. A., y Escala, L. (2014). Modelos organizativos e isomorfismo institucional entre asociaciones de migrantes michoacanos en Los Ángeles, California. *Migración y Desarrollo*. UAZ, 22, 91-122.

- González, C.A. (2012). *Isomorfismo institucional y promoción del desarrollo local en asociaciones de migrantes michoacanos en Los Ángeles, California*. Tesis de Maestría en Desarrollo Regional. El Colegio de la Frontera Norte.
- García Zamora, R. (2012). *Crisis, migración y desarrollo. Los actores sociales y el reto de las nuevas políticas públicas en México*. Universidad Autónoma de Zacatecas.
- Goodstein, J. (2015). Philip Selznick and the problems of organizational integrity and responsibility (pp. 175-198). En M. Kraatz (Coord.), *Institutions and Ideals. Philip Selznick's Legacy for Organizational Studies, Research in The Sociology of Organizations*.
- Hondagneu-Sotelo, P. (Coord.) (2003). *Gender and U.S. Immigration: Contemporary Trends*. University of California Press.
- ILSB, (2019). Informe anual del Instituto de Liderazgo Simone de Beauvoir. Recuperado de: [<https://informe2019.ilsb.org.mx/>].
- Kark, R. (2004). The transformational leader. Who is (s)he? A feminist perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 160-176.
- Lipman-Blumen, J. (1992). Connective leadership. Female leadership styles in the 21st-century workplace. *Sociological Perspectives*, 35(1), 183-203.
- Martín, E., y Cuberos, J. (2013). Redes sociales y asociacionismo entre las mujeres ecuatorianas en Sevilla. En M. Sánchez, e I. Serra, (Coords.), *Ellas se van. Mujeres migrantes en Estados Unidos y España* (pp. 833-875.) Universidad Nacional Autónoma de México.
- Massey, D., Alarcón, R., Durand, J., y González, H. (1987). *Return to Aztlan. The Social Process of International Migration from Western Mexico*. University of California Press.
- Méndez, A. (2023). Introducción. En I. Eguiluz, y A. Mendez (Coords). *Migraciones y género: experiencias en México e Iberoamérica* (pp. 8-24). México: IIE-UNAM.
- Moctezuma M. (2011). *La transnacionalidad de los sujetos. Dimensiones, metodologías y prácticas convergentes de los migrantes mexicanos en Estados Unidos*. Universidad Autónoma de Zacatecas/Miguel Ángel Porrúa.
- Moya, J. (2005). Immigrants and Associations. A Global and Historical Perspective. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 31(5), 833-864. <https://doi.org/10.1080/13691830500178147>.

- Odgers, O. (2008). Construcción del espacio y religión en la experiencia de la movilidad. Los Santos Patronos como vínculos espaciales en la migración México/Estados Unidos. *Migraciones Internacionales*, 4(3), 5-26.
- Painter-Morland, M. (2008). Systemic Leadership and the Emergence of Ethical Responsiveness. *Journal of Business Ethics*, 82, 509–524. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-008-9900-3>.
- Painter-Morland, M. (2011). Systemic Leadership, Gender Organization. En P. Werhane, y M. Painter-Morland (Coords.), *Leadership, Gender, and Organization* (pp. 139-168). Springer.
- Portes, A., Escobar C., y Walton. A. (2006). Organizaciones transnacionales de inmigrantes y desarrollo: un estudio comparativo. *Migración y Desarrollo*, 6, 3-44. <https://doi.org/10.35533/myd.0406.ap.ce.awr>.
- Raffaelli, R., y Glynn, M. (2015). What´s so Institutional About Leadership? Leadership Mechanisms of Value Infusion. En M. Kraatz (Coord.), *Institutions and Ideals. Philip Selznick´s Legacy for Organizational Studies, Research in The Sociology of Organizations*, Vol. 44 (pp. 283-316).
- Ramakrishnan, K., y Viramontes, C. (2010). Civic spaces: Mexican Hometown Associations and Immigrant Participation. *Journal of Social Issues*, 66(1), 155-173. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2009.01638.x>.
- Rivera, G., Bada, X., y Escala, L. (2005). *Participación cívica y política de los migrantes mexicanos en Estados Unidos. Las asociaciones de paisanos en Los Ángeles y Chicago*. Mexican Migrant Social and Civic Participation in the United States. Woodrow Wilson International Center for Scholars.
- Rivera, L. (2004). Transformaciones comunitarias y remesas socioculturales de los migrantes mixtecos poblanos. *Migración y Desarrollo*, 2, 62-81. <https://doi.org/10.35533/myd.0202.lrs>.
- Rojas, R., González, A., y Marúm, E. (Coords.) (2020). *Construyendo espacios de igualdad. Liderazgos y participación social y política de las mujeres*. Universidad de Guadalajara.
- Sánchez, M., y Serra, I. (Coords.) (2013). *Ellas se van. Mujeres migrantes en Estados Unidos y España*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Sassen, S. (1984). Notes on the Incorporation of Third World Women into Wage Labor Through Immigration and Offshore Production. *International Migration Review*, 18(4), 1144-1167. <https://doi.org/10.2307/2546076>.

- Scott, R. (2005). Organizaciones: características duraderas y cambiantes. *Gestión y Política Pública*, 14(3), 439-463.
- Scott, R. (2010). Reflections. The Past and Future of Research on Institutions and Institutional Change. *Journal of Change Management*, 10(1), 5-21. <https://doi.org/10.1080/14697010903549408>.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration. A sociological interpretation*. University of California Press.
- Senge, P. (2006). Systems Citizenship: The Leadership Mandate for this Millennium. *Reflections*, 7(2), 113-120. <https://doi.org/10.1002/ltl.186>.
- Smith, R. (2005). *Mexican New York: Transnational Lives of New Immigrants*. University of California Press.
- Somerville, W., Durana, J., y Terrazas, A. (2008). Hometown associations. An untapped resource for immigrant integration?. *Migration Policy Institute*. <https://www.migrationpolicy.org/research/hometown-associations-untapped-resource-immigrant-integration>.
- Toledano, N., y Crispen, K. (2014). Leading self, teams and organizations from a female perspective: An exploration of the women leaders' journey. *African Journal of Business Management*, 8(20), 972-980. <https://doi.org/10.5897/AJBM2014.7507>.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., y McKelvey. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318. doi 10.1016/j.leaqua.2007.04.002.
- Uhl-Bien, M. (2011). Relational Leadership Theory. Exploring the Social Process of Leadership and Organizations. En P. Werhane, y M. Painter-Morland (Eds.), *Leadership, Gender, and Organization* (pp. 75-108). Springer.
- Vega Godínez, A., y González Zepeda, C. A. (2017). Estudio de caso para la docencia. El Club Los Reyes, génesis, evolución y desafíos de un actor social transnacional. *Gestión y Política Pública*. CIDE. XXVI (2), 525-574.
- Villacres, D. (2013, 5 de marzo). Beyond Remittances. Reframing Diaspora-Driven Development in El Salvador. *Migration Policy Institute*. <http://www.migrationpolicy.org/article/beyond-remittances-reframing-diaspora-driven-development-el-salvador>.

Werhane, P. (2011). Transformational Leadership and Sistemic Thinking. En P. Werhane, y M. Painter-Morland (Eds.), *Leadership, Gender, and Organization* (pp. 33-38). Springer.

Werhane, P., y Painter-Morland, M. (2011). Leadership, Gender, and Organization. P. Werhane, y M. Painter-Morland (Eds.), *Leadership, Gender, and Organization* (pp. 1-11). Springer.