



Centros culturales de inmigrantes.

Una mirada
comparativa sobre
determinados aspectos
organizacionales de las
colectividades
alemana, italiana y
vasca.

PSEUDÓNIMO: ACERVUS

Se trata de un vocablo que describe a un conjunto de bienes o de un haber que resulta común a numerosos individuos. Un acervo puede acumularse y atesorarse por acopio, tradición o por herencia, según sea su origen y las motivaciones de quien lo mantiene a resguardo.

Índice

Índice	1
Resumen	2
Presentación	2
Introducción	3
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	4
1.1 Cultura Organizacional	4
1.2 Identidad organizacional	6
1.3 Valores	7
1.4 Liderazgo	9
1.5 Motivación organizacional	111
1.7 Proceso decisorio	122
CAPÍTULO 2: LAS COLECTIVIDADES	133
2.1 Origen y contexto de las colectividades	133
2.2 Aspectos metodológicos del análisis	144
2.3 Presentación de las colectividades analizadas	155
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS Y RESULTADOS	177
3.1 Identificación y comparación	177
3.2 Colectividad alemana	178
3.3 Colectividad Italiana	19
3.4 Colectividad Vasca	211
Conclusiones y reflexiones finales	234
Bibliografía	245

Resumen

Las organizaciones sin fines de lucro cumplen un rol de gran importancia en la sociedad, desarrollando actividades de diversa índole e incluso, en ciertos casos supliendo la falta de presencia del Estado.

Como parte de las organizaciones no lucrativas, las colectividades nuclea a grupos de personas nacidas en un mismo país, pero que residen en una nación extranjera; es decir un grupo social al que sus integrantes pertenecen por compartir alguna característica u objetivo, en este caso su nacionalidad.

Algunos de estos inmigrantes, o sus descendientes, se reúnen con sus compatriotas para mantener sus costumbres, creencias y valores, recordar su tierra y luchar por sus derechos, conformando centros culturales. Éstos constituyen entonces un espacio físico creado con la intención de servir como medio para la difusión de distintas expresiones artísticas, filosóficas, educativas, etc., de los grupos de inmigrantes.

En este marco, el presente trabajo se propone investigar algunas colectividades, como organizaciones sin fines de lucro, que captan la concurrencia y participación de diversos colaboradores; concretamente focalizando en cómo lograron trascender en el tiempo manteniendo sus rasgos culturales identitarios. Para ello se realizaron entrevistas en cada una de las colectividades, identificando elementos característicos de su organización para luego compararlas y obtener de allí algunas conclusiones.

Entre los resultados que surgen del mismo podemos ver cómo las culturas fuertes contribuyen a la permanencia en el tiempo, logrando adaptarse a los cambios del contexto con éxito y conservando sus rasgos identitarios y sus valores.

Presentación

El tema de las colectividades nos despierta una gran curiosidad e inquietud pues a partir de la participación en este tipo de organizaciones advertimos la riqueza de las mismas, a partir de cierta forma de organización y trabajo mancomunado que les permite perdurar en el tiempo, el fuerte sesgo de valores compartidos que parecen dar mayor fuerza a la identidad y la integración del trabajo voluntario de muchas personas, que puede verse como una fortaleza y una debilidad al mismo tiempo. Además nos llama la atención que siendo organizaciones sin fines de lucro y con características culturales que las podrían hacer muy conservadoras, logran permanecer en el tiempo con éxito y adaptarse a los cambios.

Por otro lado, sus aspectos diferenciadores y propios de su naturaleza, muestran características que no suelen estar presentes en las prácticas, casos de estudio y análisis de las cátedras durante nuestra formación como licenciados en ciencias de la administración, y esto en sí mismo oficia de un motivador para iniciar este trabajo. Creemos además que tanto las colectividades de inmigrantes como las organizaciones no lucrativas en general, desarrollan un rol central en nuestras comunidades y por ello se presentan como un espacio de gran importancia para la participación de los profesionales en administración.

Introducción

Las organizaciones sin fines de lucro cumplen un rol de gran importancia en el contexto social y económico de cada país individualmente, así como también a nivel global, en algunos casos por falta de presencia del Estado y en otros, por una mayor concientización comunitaria.

En nuestro país la idea de este tipo de instituciones se instaló con gran fuerza sobre todo a partir de la década de los setenta y muy vinculada a lo que se conoce como organizaciones no gubernamentales de promoción y desarrollo.

El sector sin fines de lucro obtiene los fondos principalmente de los aportes de sus miembros y en menor medida, de individuos privados. El autor Gustavo Maglieri (1997) expresa que "siendo una actividad sustentada por la iniciativa de los particulares, tiene una dimensión pública, en la medida en que se emprende como un servicio voluntario a los demás".

La Dirección Nacional de Entidades de bien público propuso una clasificación de organismos voluntarios en cinco grupos, dentro de uno de ellos se encuentran las instituciones culturales, deportivas, filantrópicas o de simple confraternidad de camaradería y encuentro entre sus miembros. En éste se encuentran las organizaciones que se abordan en el presente, es decir las colectividades de inmigrantes.

Estas organizaciones, están impregnadas de rasgos culturales e identitarios muy similares donde se evidencian valores solidarios, de cooperación, ayuda mutua y surgieron en nuestro país por la necesidad de dar respuesta a las diferentes demandas sociales insatisfechas de sectores de la población inmigrante.

Estas características que hacen a su naturaleza, tienen una gran relevancia en el mundo actual, donde muchos de los problemas que ocurren en la sociedad parten de disvalores como el individualismo, la búsqueda de la rentabilidad como único objetivo, la idea de ganar a cualquier precio, etc. Por esto creemos necesario indagar desde nuestro rol de estudiantes universitarios en los aspectos que le son propios y que han permitido durante muchos años superar situaciones críticas y mantenerlas en el tiempo.

Por esta razón como así también por el hecho de que nuestro país está compuesto

en su mayoría por inmigrantes, nos planteamos como objetivo indagar sobre los centros culturales de inmigrantes que consideramos, tienen una importante presencia en nuestras comunidades, a los fines de rescatar los valores esenciales de este tipo de organizaciones, los valores que en éstas se sustentan.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Cultura Organizacional

Según Morgan, G. (1990) "la palabra cultura se deriva metafóricamente de la idea de cultivo, el proceso de cuidar y desarrollar la tierra. Cuando hablamos de cultura nos estamos refiriendo a los modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario".

Según lo establece el diccionario webster's, citado por Fresco, "una cultura es el patrón integrado del comportamiento humano que incluye el pensamiento, los actos, el habla y los artefactos y depende de la capacidad del hombre para aprender y para transmitir conocimientos a las generaciones siguientes" (Fresco, 2005).

Siguiendo a Vicente y Ayala (2008) y desde la mirada de la sociología, vemos que se entiende por cultura "a los valores que comparten los miembros de un grupo, las normas que respetan y los bienes materiales que producen."

De acuerdo a lo expuesto podemos decir que la cultura organizacional es aquello que define a la organización, es lo que justifica la forma de actuar y de hacer las cosas y es lo que diferencia a una de otra. En este sentido sería como la personalidad de la organización, el carácter de la misma, es decir, así como las personas poseen diferentes personalidades las organizaciones también pueden tener distintas culturas organizacionales.

Vicente agrega que "La cultura está compuesta por las interpretaciones del mundo, y dichas interpretaciones se comparten en forma colectiva, en un proceso social. Dichas interpretaciones unen a un conjunto de individuos en una entidad denominada organización..."

Estas formas de ver la realidad están relacionadas a la historia de la organización, a las formas de comunicación, a los procedimientos que utilizan, a su visión y a los valores aceptados. De acuerdo a lo mencionado, se puede predecir de alguna manera la forma en la que piensan y el accionar de las mismas.

Otra característica de la cultura es que si bien puede ser creada por los fundadores o gerentes a "conciencia" o bien ser parte de una evolución, la misma al transcurrir el tiempo se vuelve intangible, con esto nos referimos a que ese conjunto de convicciones se interiorizan y se vuelven invisibles para las personas que forman parte de la organización. Cuando dichas convicciones, se dan por sentadas, se vuelven incuestionables por los miembros de la organización. A partir de ello es que la cultura puede hacer que acciones desarrolladas dentro de una entidad se acepten y se vean como normales, internalizando esa manera de accionar y consecuentemente, viendo como anormal a todas aquellas acciones que no concuerdan con esa forma aceptada de hacer las cosas.

Por último, otra característica de la cultura es que al ser tan fuerte y estar presente en todo lo que hacemos, la misma tiende a perdurar en el tiempo, se vuelve sumamente arraigado a la tradición y el consenso.

En otro orden si se quiere conocer la cultura vigente en una entidad se deben considerar algunos ítems que permitirán determinar si la organización estudiada tiene una cultura fuerte o débil. Según Fresco (2005) una cultura fuerte se caracteriza por el hecho de que los valores centrales de una organización, son compartidos ampliamente y aceptados con firmeza por sus miembros.

Una cultura fuerte mantiene un sistema de valores que comparten los miembros de una entidad, está caracterizada por la influencia que ella puede ejercer sobre el comportamiento humano y esto permite convertir a una organización en una institución humana con éxito. Además de ello hay otros aspectos, según Fresco (2005), que se deben tener en cuenta para determinar si la organización tiene una cultura fuerte o débil; a los efectos del presente tomamos los siguientes como más relevantes por el tipo de organizaciones que se analiza: 1) El grado de autonomía individual que las personas tienen en la organización para ejercer la iniciativa, la creatividad y la toma de riesgos. 2) El grado de normatividad de la estructura y el grado de supremacía del ajuste mutuo respecto de la supervisión directa y de la estandarización como mecanismos de coordinación. 3) El grado de apoyo que dan los presidentes a los demás miembros de la organización. 4) El grado en que los individuos se "ponen la camiseta" de la organización (identificación), haciéndose emprendedores y competitivos. 5) El grado de tolerancia al conflicto. 6) La orientación hacia el grupo de trabajo (trabajo en equipo).

Este conjunto de temas los utilizaremos posteriormente para determinar la cultura vigente en cada una de las colectividades, es decir para realizar el diagnóstico de la cultura.

1.2 Identidad organizacional

Desde tiempos inmemoriales, el hombre se ha asociado con otros individuos coordinando su accionar y sus recursos para obtener algún fin en común. Pero el mero hecho de coordinar esfuerzos no determina necesariamente la creación de una organización, sino que implícitamente conlleva coincidir en la forma de interpretar el mundo, de ver la realidad, de cómo creencias particulares de cada uno de los integrantes y sus ambiciones a futuro, se convierten en creencias y ambiciones colectivas.

En ese proceso de interacción entre los individuos intervinientes, se origina una organización nueva, con personalidad distinta a la de sus miembros. Álvarez (2007) dice al respecto "No se trata de la imagen externa sino de la "manera de ser" de la organización que elabora las condiciones para que esa manera de ser sea aceptada por sus miembros. Según el autor, esto es lo que le da autonomía a la organización, es una característica que no se puede cambiar, es decir "... un rasgo que le da continuidad a la organización, que la mantiene cohesionada y establece la diferencia con otras organizaciones".

Dicho de otra manera, la organización presenta características que la hacen única y la distinguen de otras organizaciones de su entorno. Por ser diferentes a las características de los miembros que la componen, estos rasgos identificatorios prevalecen en el tiempo y le dan forma a la cultura organizativa. "...se trata de los aspectos más profundos que, de alguna manera en general, condicionan la cultura o misión. La identidad de una organización es lo que le da consistencia y coherencia frente a cualquier tipo de amenaza a su autonomía, provenga tanto de los cambios del entorno como de una iniciativa de cambio planificado", sostiene Álvarez (2007).

Pero, ¿en qué elementos podemos ver reflejada la identidad de una organización?; esto depende de cada caso en particular y estará condicionado por las motivaciones y características al momento de su fundación; su estructura organizativa; los bienes o servicios que brinda; sus procesos decisorios; su nivel de complejidad; las normas y roles que establece para alcanzar objetivos, entre otros factores.

Para Etkin y Schvarstein (1997), también se deben considerar los modos de pensar y de hacer las cosas en la organización, se encuentren o no bajo algún criterio de formalización o estandarización. Los autores sostienen que "... estos modos sociales de acción están establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo". Es decir que los propios grupos contribuyen con sus procesos de comunicación, sus vínculos e interrelaciones cotidianas a reforzar rasgos de su personalidad.

Por otra parte, los mismos coinciden en incluir en esa interacción grupal al lenguaje, los liderazgos internos o las preferencias que sus integrantes comparten (Etkin y Schvarstein, 1997).

1.3 Valores

Como vimos los valores son parte esencial de los rasgos culturales de una organización. Las creencias se traducen en principios y disposiciones acordadas por los individuos de la organización, las cuales gobiernan el accionar de los mismos y del conjunto.

Siguiendo a Fresco (2005), una organización guarda los valores comunes que le son propios. En este aspecto es importante prestar atención en la fundación de la institución, porque es aquí donde se coloca la piedra fundamental de valores y a través de los cuales se va formando "una cultura propia que hoy se identifica con ritos íntimos, ceremonias frente a otros, actitudes y pautas ligadas al propio comportamiento...".

En el ámbito organizacional, estas normas y principios definen lo que a los individuos y grupos les preocupa y desean cuidar como la libertad, la democracia, el bienestar general, la lealtad (Contreras Loera, 2006).

Por supuesto que los valores dependen de las percepciones de los individuos de la organización, ya que están condicionadas por los valores de los miembros fundadores; los valores de los miembros actuales; valores prevalecientes en el contexto (marco legal, otros entes, sociales).

La asimilación permanente de todos aquellos valores argumentales percibidos a través del tiempo, va formando los macrovalores de esa comunidad que, a través de su propia consolidación muestra las macrotendencias que conforman los "Valores Sagrados de un Pueblo" (Fresco 2005).

Existen varios autores que proponen valores presentes en organizaciones; particularmente, hemos tomado como referencia algunos de los citados por Dolan y García (1999), los que consideramos de mayor relevancia para nuestro estudio, y pueden verse en el siguiente cuadro.

Cuadro No. 1: Los valores organizacionales

Valor	Descripción
Poder	Se puede manifestar como influencia, autoridad, riqueza.
Logro	Manifestable con el éxito, ambición, desarrollo
Placer	Lo notamos en el disfrute, complacencia, goce.
Estimulación	Se expresa por ejemplo en la diversidad, el desafío, o como una novedad.
Autodirección	Ejemplo de este valor son la independencia, la libertad, la elección
Universalidad	Se manifiesta en la igualdad, la justicia, la armonía.
Benevolencia	Visible en la lealtad, la honestidad, la amistad.
Tradicición	Lo notamos en la humildad, la devoción; y por sobre todo en el respeto a las costumbres.
Conformidad	Manifestado principalmente como obediencia
Seguridad	Visible en el orden social

Fuente: Adaptado de Contreras Loera (2006)

Los valores entonces, dan una base a la organización para juzgar algo como correcto o incorrecto. Son juicios morales presentes en los miembros de la organización, pero según Contreras Loera (2006), varían también según la estructura de la organización. Por ejemplo en una estructura flexible, plana y consecuentemente descentralizada, los miembros pueden desarrollar con mayor facilidad sus capacidades individuales y por lo tanto existe una mayor posibilidad de que los mismos gestionen sus valores, ayudando así al conjunto de individuos y a la organización en general.

1.4 Liderazgo

Este es otro aspecto central para el análisis de las organizaciones estudiadas; ya que en los grupos humanos se hace fundamental la figura de un líder que guíe y

motive a sus integrantes de manera tal de que todos en conjunto trabajen para el logro de los objetivos organizacionales. Como lo expresan Vicente y Ayala (2008) "Las personas están dotadas de características individuales propias, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, objetivos, etc. Si son tratadas como objetos o meros recursos productivos, eso produce, además de un distanciamiento respecto de las tareas y los objetivos de la organización, un sentimiento de frustración que afecta negativamente al trabajador y su autoestima.

Pero ¿cómo podríamos definir al líder?; en realidad son muchas las definiciones que se pueden encontrar de líder y éstas varían de acuerdo al autor; particularmente y considerando el tipo de organización bajo estudio, nos ha gustado la que presenta Gibb, para quien líder "...es aquel que por sus conocimientos, sus aptitudes personales y la fuerza de sus ideas se constituye en el punto focal o central del grupo, y que, además de conducirlo u orientarlo hacia los objetivos compartidos, le otorga continuidad y coherencia al desempeño del mismo." (Gibb, 1987). No suele hablarse de liderazgo si dicha influencia deriva casi por completo de la posición que la persona tenga en la estructura social y no del especial uso que haga de esta.

El liderazgo es uno de los factores fundamentales para el éxito de cualquier actividad en el mundo de hoy, especialmente en las organizaciones no lucrativas donde no hay retribuciones ni motivaciones económicas. Si una idea es genial y cuenta con todos los medios necesarios, pero no con el liderazgo correspondiente, tiene grandes posibilidades de fracasar. Los líderes de las organizaciones sin fines de lucro deben crecer a la par de sus éxitos, no deben perder la capacidad de ajuste y cada individuo puede ser líder en algún aspecto de la tarea.

Según Vicente y Ayala (2008) hay varias fuerzas que pueden influir en el liderazgo, una de ellas, y la que consideramos más relevante a los efectos de este trabajo, es la cultura de la organización la que de acuerdo a los autores va a "teñir" el estilo de conducción, el ejercicio del liderazgo.

En las culturas conservadoras, los liderazgos se presentan también más conservadores; en culturas aventureras, pueden encontrarse liderazgos creativos y propensos al riesgo, y en culturas burocráticas, probablemente líderes excesivamente formales. Por ello consideramos que el líder fundante crea la cultura, y ésta refuerza el estilo de liderazgo formando ciertas reglas de convivencia y dando por supuesta su eficacia. Cuando alguna contingencia refiere e identifica que un

rasgo cultural atenta contra la supervivencia o el crecimiento de la organización, debe iniciarse el cambio hacia la creación de una nueva cultura y un nuevo estilo de liderazgo.

En este marco nos surge otra pregunta, ¿quién debería ser el líder entonces?. Para ello deben tenerse en cuenta algunas cualidades de la persona como lo son actitudes, la integridad y los puntos fuertes; además la actividad debe ser la adecuada respecto a su personalidad y expectativas. Quien ocupe este lugar debe pensar en función del equipo, debe delegar -y así motivar a los colaboradores y a su vez, manejar mejor el tiempo disponible-; debe dar la sensación de que la participación y presencia de cada uno de los integrantes fue importante; también debe ser comunicativo, saber escuchar, auto-disciplinarse y ser objetivo.

Creemos que el líder debería tener en claro que lo relevante es la tarea, el proyecto en sí, no la o las personas que las dirigen y debería estar muy involucrado con la actividad.

Por último cabría preguntarse ¿qué se espera del líder?. Para responder esta pregunta, seguimos el planteo de Gustavo Maglieri (1997), quien sostiene "dos cuestiones fundamentales que no solo estarán beneficiando una mejor administración del tiempo, sino a toda la organización en sí, son: la delegación y el trabajo en equipo". De esta manera los procesos en la organización se agilizarían, asignando responsabilidades y asumiendo compromisos.

Entonces, cuando hablamos de trabajo en equipo en el párrafo anterior, también hablamos indirectamente de la administración de los recursos humanos. Creemos que esta última es muy importante en las organizaciones sin fines de lucro, y si no se da la importancia debida, podría producir el alejamiento de sus socios, colaboradores y voluntarios que son el gran capital de estas organizaciones.

1.5 Motivación organizacional

En línea con lo manifestado sobre el rol del líder, la motivación es una herramienta estratégica de gran importancia. Siguiendo a Robbins (1998) la motivación es "...la disposición a hacer algo y está condicionada por la capacidad de estos actos para satisfacer alguna necesidad individual". El autor aclara que esa necesidad se refiere a "...alguna carencia física o psicológica que hace deseables ciertos resultados".

La motivación es un tema muy controversial en el ámbito doctrinario; las diversas

teorías al respecto están aún en discusión. En este sentido, creemos que la teoría de las tres necesidades es la que mejor se adapta a nuestro objeto de estudio. La misma consiste en los tres motivos por los cuales se trabaja en una organización: 1) La necesidad de logros, donde prevalece el impulso por sobresalir, de ejecutar en relación a un conjunto de normas, de luchar por triunfar; 2) La necesidad de poder, que se refiere a la necesidad de hacer que otros se condigan de una manera que de otro modo no hubieran seguida y 3) La necesidad de afiliación: el deseo de relaciones personales estrechas y amistosas.

1.6 Proceso decisorio

Como mencionamos, el hombre siempre se ha asociado con otros individuos, coordinando su accionar y sus recursos para obtener algún fin en común. Pero ¿por qué se asocia?; porque hay una brecha entre la realidad presente y la realidad anhelada que responde a la necesidad de los individuos de la organización. A esta necesidad se la conoce como oportunidad o problema.

Entonces, es necesario buscar el mejor camino para lograr los objetivos organizacionales y a partir de ahí accionar para posibilitar que el estado presente se convierta en el estado deseado de la organización.

Siguiendo a Álvarez (2007) podemos decir que decidir no es solamente elegir, implica además un proceso continuo que consiste en identificar el problema que requiere solución; hallar caminos alternativos; evaluarlos; seleccionar uno de ellos , pensando en la mejor combinación de resultados para la consecución del objetivo general.

Ahora bien, cuando una decisión busca resolver problemas organizacionales nos encontramos ante una decisión organizativamente racional, o sea, que se eligieron los medios apropiados para alcanzar los fines señalados. "Una función primordial de las organizaciones consiste en ubicar a sus miembros en un medio psicológico que adapte sus decisiones y premisas de valor a los objetivos de la organización. Ello lo logran a través del traspaso continuo de información operativa e institucional que va culturizando al hombre respecto de las expectativas que sobre él se tienen" (Álvarez, 2007). Para el autor existen distintas pautas de clasificación de los procesos decisorios. Consideramos que los más apropiados para nuestro objeto de estudio son según el análisis requerido, decisiones programadas o no programadas;

según el nivel de incertidumbre, alto, medio o bajo; según la cantidad de individuos intervinientes en el proceso de decisión, decisiones individuales o grupales y finalmente, según la actitud de los decididores, decisiones competitivas o cooperativas.

CAPÍTULO 2: LAS COLECTIVIDADES

2.1 Origen y contexto de las colectividades

El artículo 25 de la Constitución Nacional, sancionada en 1853, expresa que “El Gobierno Nacional fomentará la inmigración europea; y no podrá restringir, limitar ni gravar con impuesto alguno la entrada en el territorio argentino de los extranjeros que traigan por objeto labrar la tierra, mejorar las industrias e introducir y enseñar las ciencias y las artes.”

Entre finales del siglo XIX y principios del XX se dio en nuestro país y otros países latinoamericanos, una importante ola de inmigrantes proveniente de diferentes partes del mundo, modificando la conformación social del país en ese momento.

Según el investigador del Conicet F. Flores, citado por Sacks (2012) “...la migración trae consigo aparejada toda una serie de cambios a nivel territorial, sobre todo porque los inmigrantes migran con todo un bagaje cultural que se va a materializar en las nuevas zonas de instalación, importando también sus formas de ser y de actuar” .

¿Por qué se produjo esta oleada inmigratoria?. Muchas fueron las razones que motivaron a aquellos extranjeros a abandonar su tierra de origen, como ser la pobreza, el desempleo, las condiciones de vida extrema que había dejado la guerra, la no aceptación de sus ideas políticas, entre otros.

Sin dudas un factor común entre las mismas fue la esperanza de un futuro mejor, pero el desarraigo se constituyó en un proceso difícil y doloroso. Cuando arribaron a nuestro país, muchos extranjeros se encontraron con un futuro no tan prometedor en tierras desconocidas, con tradiciones diferentes y muchas veces, con un idioma distinto.

Ante esta realidad, estos inmigrantes comenzaron a agruparse, atendiendo primeramente a necesidades básicas, que a veces el estado no llegaba a cubrir, creando hospitales, escuelas, clubes y hasta en algunos casos crear, sociedades de

ayuda mutua o asociaciones civiles.

Como consecuencia, nacieron las instituciones denominadas "colectividades", las cuales perduran hasta el día de hoy en muchas partes del país. A sus integrantes los unía el idioma, las costumbres o simplemente el recuerdo nostálgico del país que los vio nacer, y se lo transmitieron a sus familias.

El desarrollo de estas colectividades como asociaciones culturales de inmigrantes, ha tenido un avance muy destacado en las últimas décadas a partir de la realización de reuniones, festivales y jornadas que hacen foco en el inmigrante, las que se llevan a cabo en un gran número de ciudades dentro de todo el territorio nacional, pero fundamentalmente en aquellas provincias que recibieron el mayor número de personas en las diferentes corrientes inmigratorias.

Esta actividad produjo en muchas de las organizaciones un efecto sinérgico que permitió incrementar sus actividades y potenciar el accionar de las mismas, pero con una consigna nueva: honrar a los inmigrantes que habían arribado al país tiempo atrás.

2.2 Aspectos metodológicos del análisis

Para el análisis se seleccionaron tres colectividades que desarrollan actividades en una misma ciudad. En cada una de ellas indagamos sobre los siguientes aspectos organizativos: su cultura, su identidad y valores, así como su motivación, también el desarrollo de los procesos decisorios. A partir de estos aspectos hemos determinado cómo las mismas logran trascender en el tiempo.

En función de éstos ejes temáticos se diseñaron guías de entrevistas para luego analizar cada uno de los casos de modo comparativo y obtener algunas conclusiones.

Las entrevistas se desarrollaron con miembros de la comisión directiva de cada colectividad, los cuales fueron contactados previamente e informados sobre las características y objetivos del trabajo. Durante la entrevista se les brindó otros detalles del mismo y los entrevistados accedieron a participar colaborando abiertamente y brindando toda la información solicitada. Vale destacar que en todos los casos y con igual criterio, durante el proceso de relevamiento, se nos puso a disposición material bibliográfico y pictográfico para ayudar a entender de manera más acabada el funcionamiento de sus colectividades.

2.3 Presentación de las colectividades analizadas

Se han seleccionado tres colectividades que tienen presencia en muchas ciudades de nuestro país, pero que en este caso se encuentran radicadas, como dijimos, en la misma región. Éstas son la italiana, la alemana y la vasca.

Elegimos a la colectividad italiana, debido a su trayectoria y a las diversas situaciones que fue superando, logrando así extenderse a través del tiempo por más de cien años, lo que veremos reflejado en el análisis. En el caso de la colectividad alemana, influyó también en su selección, la fuerte presencia demográfica de nuestro país, el cual cobra intensidad en las diferentes colonias de la región. Por último, hemos seleccionado al centro vasco local, por la peculiaridad de su situación como representante de una nación no independizada.

2.3.1 Colectividad italiana

En lo que respecta a la composición de la inmigración de nuestro país desde 1860, podemos decir que Italia fue una de las grandes protagonistas, contribuyendo con oleadas de inmigrantes italianos en dos momentos cumbre: la unificación de Italia a mediados del siglo XIX, que impulsó a muchos a irse de su país por diferencias en sus ideologías políticas, la dura realidad económica y el elevado crecimiento demográfico de la población joven.

Ya en el siglo XX, Italia sufrió los efectos de las guerras mundiales, generando una segunda gran oleada de inmigrantes aunque un poco menos intensa en cuanto a cantidad en comparación con la primera.

De esa manera, los inmigrantes italianos crearon una segunda patria, formando verdaderas colonias de colectividades, que nunca olvidaron las costumbres de su pueblo natal transmitiendo las mismas a generaciones futuras.

2.3.2 Colectividad alemana

La inmigración Alemana de nuestro país se compone de alemanes provenientes directamente de Alemania y aquellos provenientes del Volga¹.

Los primeros han emigrado hacia nuestro país por la crisis económica, política y demográfica que se produjo en Alemania tras la segunda guerra mundial, en la búsqueda de mejores condiciones laborales y mayor estabilidad. Los segundos, han

¹ **Volga** es el río más largo y caudaloso de Europa. Con sus afluentes, riega más de un tercio de la superficie de Rusia.

emigrado por no cumplir el gobierno ruso con todo lo que se les había prometido, cuando se instalaron en dicho país, en cuanto al servicio militar obligatorio y la libre utilización del idioma natal, entre otros.

Básicamente, eran inmigrantes en plena búsqueda de mayor autonomía laboral y poder ejercer libremente su cultura.

Hoy se calcula que en diversas provincias argentinas, como la que tienen radicación las colectividades bajo estudio, uno de cada cuatro habitantes es descendiente de alemanes.

2.3.3 Colectividad vasca

Este pueblo, también conocido como "Euskal Herría" se encuentra asentado en la actualidad sobre los países Francia y España y no tiene autonomía como estado independiente sino que depende de los países mencionados pero cuenta con una fuerte presencia como inmigrantes y descendientes de vascos en algunas regiones de nuestra nación, concentrándose especialmente en el centro del país, y es por ésta particularidad, entre otras, que hemos decidido estudiarla.

La inmigración vasca en nuestro país puede resumirse en tres grandes etapas; la primera como no institucionalizada, pues se dio en toda la etapa previa a la formación de Argentina como Estado. Aquí encontramos vascos comerciantes, marinos y pastores de ovejas, los cuales se concentraron mayoritariamente en la región centro del país. La segunda etapa, sí institucionalizada, que se produjo entre finales del siglo XIX y principios del siglo XX, con la Ley Nacional de Inmigración en la República Argentina, cuyo propósito fue atraer a gente de Europa con el fin de poblar estos extensos territorios. Es en ese período donde se produjo el grueso de la inmigración a la Argentina, y por ende, también constituyó el mayor volumen de la emigración vasca. La tercera y última se produce en la posguerra civil española; en esta etapa podemos apreciar como la inmigración volvía a recobrar importancia ante los hechos ocurridos en la península ibérica, donde se había consolidado el régimen franquista.

Estos inmigrantes vascos, en diferentes momentos del siglo XIX, XX y XXI, fueron organizándose institucionalmente, dando lugar a la fundación de centros vascos presentes a lo largo del país hasta la actualidad.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS Y RESULTADOS

3.1 Identificación y comparación

A los fines de presentar los datos identificatorios de cada caso y comparar entre los mismos, se elaboró la siguiente matriz.

Cuadro Nro. 2: Matriz de colectividades

Información	Col. Italiana	Col. Alemana	Col. Vasca
Nombre	Sociedad Italiana de Socorros Mutuos Unión Meridional	Colectividad Alemana de XX	Colectividad Vasca de XX
Año de fundación	1904	2006	1982
Forma jurídica adoptada	Mutual	Grupo informal sin forma jurídica	Asociación civil
Existencia de un estatuto fundacional	Sí	No	Sí
Cantidad de fundadores	Más de 10 personas	Más de 10 personas	Más de 10 personas
Existencia de reglamentos internos de funcionamiento	Estatuto fundacional	No posee	Estatuto fundacional
Cantidad de asociados	250	Alrededor de 150 personas ²	207

Fuente: elaboración propia.

3.2 Colectividad alemana

A manera de introducción queremos destacar que en esta colectividad los socios no abonan cuota alguna, no poseen un espacio físico para realizar sus actividades, se

² En el caso particular de la colectividad alemana, en realidad se compone de 50 familias. Como no tenemos la información exacta de los miembros de la institución, suponemos que esas familias son familias tipo (con tres integrantes cada una) para tener una idea más acabada de su concurrencia.

reúnen y las realizan por mera voluntad propia.

Los principales resultados que surgen de su estudio son:

- En cuanto al diagnóstico de la cultura consideramos que posee una **cultura fuerte**, en este grupo se evidencia una total autonomía en los miembros para crear, participar en la toma de decisiones y opinar sobre diversos aspectos.

- En relación al mecanismo de coordinación prevalece el ajuste mutuo dado que la comunicación sería, de acuerdo a lo percibido en la entrevista, absolutamente informal.

- Existe apoyo y compromiso del presidente con respecto a los miembros en la realización de las diversas actividades que se realizan. Al respecto el mismo cree que el elemento diferenciador de su colectividad es la presencia constante del mismo en las actividades, al igual que la de todos los colaboradores.

- El compromiso de los participantes y el trabajo en equipo es muy fuerte y se evidencia en cada una de las actividades. Indudablemente se "ponen la camiseta" de la institución, trabajan responsablemente de forma voluntaria ya que no tienen ningún tipo de compromiso u obligación de hacerlo.

- La **identidad** se compone por sus vínculos e interrelaciones cotidianas que refuerzan los rasgos de su personalidad: "cuando vos hacés el balance final del mes, te encontrás con que tenés muchos amigos" manifiesta el presidente. Estas interrelaciones se crean de forma espontánea entre los colaboradores de la misma, permitiendo que se lleven a cabo numerosas actividades. Según el mismo "...todos los años preparamos una obra de teatro y carrozas, en la fiesta de los inmigrantes creo que somos una de las colectividades más activas en la ciudad". Es decir que los propios grupos contribuyen con sus procesos de comunicación, sus vínculos y relaciones interpersonales a reforzar rasgos de su personalidad de forma permanente.

- Los **valores** que se destacan son el logro, manifestable en el desarrollo de gran variedad de actividades; el placer que se refleja en el disfrute que se tiene cuando se participa en las actividades organizacionales; la benevolencia, producto de la lealtad que tienen los colaboradores activos a la institución y la amistad; y el gran respeto a las tradiciones alemanas.

- Para esta colectividad el sentido de pertenencia es entonces un tema fundamental, puesto que las personas que se vinculan con ella, lo hacen porque se

encuentran **realmente motivadas** y tienen un verdadero compromiso con los proyectos y las actividades de la misma. Para el presidente de la colectividad alemana, "...lo fundamental es subir al escenario y disfrutar", logrando una colaboración auténtica en los miembros de la institución. De esta manera, la colectividad alemana también se ve motivada por la necesidad de obtener logros, donde prevalece el impulso por sobresalir y por el deseo de relaciones personales estrechas y amistosas.

- En cuanto al **proceso decisorio**, la organización presenta una estructura de tipo informal, con decisiones no programadas, "más que comisión es un grupo de trabajo" según el presidente de la colectividad. Es decir que nos encontramos ante decisiones grupales y cooperativas, donde el grupo puede llegar a obtener más que lo que pueden lograr las partes individuales.

3.3 Colectividad Italiana

En el caso de la colectividad Italiana, podemos observar los siguientes resultados:

- Su **identidad** se ve nutrida por compartir los mismos valores, las mismas raíces o simplemente sentirse parte de un grupo humano con el cual se comparten actividades como talleres de idiomas, ballets de danza, equipos de fútbol y fiestas de inmigrantes que colaboran para identificar a los miembros de la organización.

- Por otra parte, los mismos coinciden en que en la interacción grupal hay una marcada preferencia por el trabajo activo y siempre en forma conjunta para la institución. Según una publicación realizada por la colectividad en el año 2001: "la colectividad italiana participó activamente de los distintos actos con que se celebró el Día del Inmigrante presentando su stand cultural, su stand comercial y su patio de comidas típicas donde el público que asistió pudo apreciar el trabajo mancomunado de la colectividad ...".

- En cuanto a la motivación, el sentido de pertenencia es un tema fundamental, y puede darse por las raíces de sus integrantes. La idea de colaborar con la colectividad es motivada por el sentimiento de ser descendiente de inmigrante o por la camaradería del grupo que conforma la institución, como menciona la presidenta de la colectividad italiana: "El estar en una institución, el saber a lo que uno viene, el conocer personas ricas porque él –Doménico Rizzo- que aportó todo lo que trajo de Italia como la mayoría de los inmigrantes, que nos brindó su corazón, nos brindó esa

amistad que va naciendo, uno se va involucrando." Es decir que la principal motivación es el deseo de relaciones personales estrechas y amistosas.

- En cuanto a los valores se evidencian los de logro, por el desarrollo que ha tenido la colectividad en el tiempo; estimulación, por el desafío de ser convocantes y obtener recursos por sus propios medios; benevolencia, presente en la lealtad y la amistad de sus miembros; tradición, por el respeto a las costumbres de Italia- bandera, trajes típicos, idioma, etc. Los mismos marcan los ideales que tenían los fundadores de la misma, la cual se mantuvo presente a lo largo de los años hasta la actualidad. Según la publicación de 2001: "Honestidad, honradez, decencia, responsabilidad, eran algunos de los nobles atributos que adornaban la persona de los italianos que se establecieron en la Argentina. Llegaron a esta tierra de promisión en busca del porvenir que en su Italia amada no encontraron. Hoy sus descendientes, tratan de emular esos atributos y transitan por las calles de nuestra ciudad con la frente en alta, honrando la memoria de sus antecesores que supieron inculcarles el amor al trabajo, y la fe puesta en Dios fuente de toda razón y justicia".

- Esta colectividad tiene una estructura jurídica formal como mutual, y sus decisiones responden a un estatuto con un procedimiento ya establecido. Podemos decir entonces que son procedimientos estandarizados, según lo expresado por la presidenta de la colectividad "nos regimos por un estatuto donde hay normas, donde hay cosas que debemos cumplimentar ...". Sus decisiones son grupales.

- Con respecto a la cultura consideramos que esta colectividad posee una cultura fuerte dado que en el caso de la autonomía de las personas creemos que los individuos contarían con plena autonomía para innovar, crear pero ya no para participar en la toma de decisiones, es decir, ellos, como expresa la presidente de la colectividad, pueden estar presentes en las reuniones que se efectúan para la toma de decisiones pero no pueden participar en las mismas. En cuanto al mecanismo de coordinación prevalece, como en la colectividad alemana, el ajuste mutuo, es decir, la comunicación informal.

- En relación al apoyo de la presidente con sus miembros, consideramos que los mismos reciben mucho apoyo e incentivo para la ejecución de las actividades.

- En cuanto al trabajo en equipo, es lo que hace que esta organización siga vigente hasta el día de la fecha, superando con éxito todas las dificultades que se les han presentado que amenazaban la supervivencia de la misma. Como ejemplo

de ello podemos mencionar el hecho de la casi pérdida del espacio físico, el hecho de que antes se aceptaban inmigrantes italianos únicamente, cerrándole las puertas a cualquier otro tipo de persona que quisiera participar, y de esta manera "cavándose su propia tumba" como institución. Pero afortunadamente eso ha cambiado y en el día de la fecha las puertas están abiertas para cualquier persona que se quiera incorporar. Es fundamental mencionar que esta colectividad es la que más años tiene, y ha logrado, adaptándose a los cambios, trascender en el tiempo.

3.4 Colectividad Vasca

Esta institución cuenta al igual que la italiana cuenta con un espacio físico, por lo tanto se cobra una cuota para poder cubrir sus costos fijos, pero además en esta se cuenta con el apoyo económico de la Federación de Entidades Vasco Argentina (FEVA) para el desarrollo de sus actividades.

Entre los resultados más destacados de su análisis mencionamos:

- La **cultura** que posee esta colectividad es **fuerte**.
- Las personas son libres de proponer ideas, de tener iniciativa, de crear, pero al igual que en el caso de la italiana, las decisiones son tomadas por una comisión directiva encabezada por el presidente de la colectividad, quien tiene la decisión final.
- Con respecto al mecanismo de coordinación es el mismo que en las otras dos colectividades, es decir el ajuste mutuo caracterizado principalmente porque la comunicación es informal. Una de las secretarías de la comisión directiva menciona en una parte de la entrevista: "Sin Patxi no sería lo mismo". "Patxi" como ellos lo llaman, es el presidente de la colectividad y como se puede percibir, es uno de los incentivos del grupo.
- El trabajo en equipo, como en las otras colectividades, es lo que hace que la colectividad siga vigente.
- Como representantes de un pueblo no independizado, esta colectividad tiene objetivos claros relacionados a elementos puntuales de su **identidad**. Según una publicación de la colectividad realizada en 2009: "...entre los objetivos que la institución ha sustentado desde sus comienzos, figura el pleno conocimiento de los hechos históricos, sociales y culturales que se han producido en Euskal Herría, y que los descendientes de vascos que pueblan esta tierra deben tener presentes en

forma permanente”.

- Por otra parte, en la interacción grupal también se encuentran presentes rasgos identitarios, según dicho autor, en la vigencia del idioma de dicha colectividad, sus juegos, deportes, su música y bailes, “manteniendo sus ancestrales costumbres.” Por otro lado, cada centro vasco del país tiene un nombre que lo define, generando cierto sentido de pertenencia entre sus integrantes: “Euskal Etxea significa casa vasca, por eso cuando nosotros hablamos de nuestra Euskal Etxea significa que hablamos de nuestra casa vasca”, según menciona un miembro del consejo directivo.

- Dentro de los **valores** presentes en esta organización podemos encontrar poder, manifestado en dos autoridades de la comisión directiva, según la secretaria de la misma “... todos dan su opinión por igual, salvo el presidente que es el que firma ... y el tesorero que se encarga de las cuentas, de ir al banco ...”; el logro, presente en las variadas actividades incorporadas en la colectividad “...el año pasado incluimos lo de pasar películas que nos manda FEVA”; la estimulación, con la incorporación constante de nuevas actividades, “ahora estamos haciendo clases de euskera, ...era una actividad que no se estaba haciendo acá y que es bastante importante”; tradición, por el respeto a las costumbres vascas- días festivos, idioma, juegos, etc- “lo que empezó a hacerse, como para atraer la tradición eran danzas ...traían profesores de otros lados porque acá no había”; y autodirección, por la independencia de gestión entre centros vascos del país, siendo muy importante el presidente de la institución, según la secretaria directiva “también depende mucho del presidente que es la cabeza del centro vasco.”

- Respecto de la **motivación** que tienen los miembros de esta colectividad, por un lado encontramos la necesidad de logros porque buscan ejecutar sus actividades en relación a la normativa de del centro vasco, para lograr financiarse: “... te manda una subvención, pero vos tenés que hacer el pedido mencionando las actividades que se realizan en la colectividad ..., entonces haces las cuentas con los gastos y ellos te mandan un porcentaje ... como un incentivo para que vos a esas actividades las sigas haciendo”, cuenta la secretaria directiva de la colectividad.

- Otra fuente de motivación es la necesidad de afiliación, respondiendo a la obtención de relaciones personales estrechas con los otros miembros de la organización. Al respecto manifiesta la entrevistada, que la principal razón de estar

en esa colectividad "... es el grupo, son las personas que lo forman."

- Por último, podemos decir que tienen un **proceso decisorio** con decisiones estandarizadas, y que en su mayoría buscan responder a un órgano superior que es el Federación de Centros Vascos Argentinos (FEVA): "existe FEVA, que es la federación de centros vascos del país, donde se tuvo que hacer un pedido para que pudiera existir la colectividad." La colectividad entonces, tienen una estructura jurídica formal, con órganos decisorios bien definidos: "formaron una comisión directiva, con cada uno de los puestos, presidente, vicepresidente, secretario, y los vocales." Sus decisiones son con poco nivel de incertidumbre, grupales, donde todos tienen voz, pero son pocos los que realmente deciden: "decidimos entre todos, todos dan su opinión por igual, salvo el presidente que es el que firma ... y el tesorero que se encarga de las cuentas, de ir al banco...", afirma la entrevistada.

Conclusiones y reflexiones finales

Este tipo de organizaciones se caracterizan por el hecho de que los integrantes de la misma aceptan con firmeza y comparten valores que les son propios, costumbres de sus tierras, que fueron asimiladas por todos y cada uno de sus miembros a través del tiempo formando "comunidades" llamadas **colectividades**.

Para estas instituciones, el sentido de pertenencia es un tema fundamental, puesto que las personas que se vinculan a las mismas, lo hacen porque se encuentran muy comprometidos con la causa de la entidad a la que pertenecen.

Del trabajo de campo sobre las colectividades surge en los tres casos analizados, que su identidad se vio nutrida por las raíces de los fundadores, la que luego fue transmitida a sus descendientes o simples colaboradores hasta la actualidad. Si bien todas tienen elementos identitarios particulares -idioma, trajes típicos, bailes, canciones, etc.- a todas las une el amor por sus raíces o simplemente el grupo humano al cual pertenecen, por el cual sienten un apego significativo.

Cada colectividad tiene su propio modo de funcionamiento organizacional, especialmente en la manera en cómo obtienen sus recursos y logran subsistir, además de las distintas formas jurídicas que poseen. Es importante mencionar que a pesar de estas diferencias, las tres colectividades tienen algo en común: su trascendencia a través del tiempo.

Creemos que han logrado trascender debido a la superación con éxito de los

obstáculos que se le presentaron, mediante su capacidad de adaptarse a los cambios que eran necesarios para la supervivencia y aferrados a sus rasgos, valores y elementos de cohesión propios. Consecuentemente la presencia de culturas fuertes dentro de las colectividades es sin dudas un aspecto determinante en este sentido.

A los fines de continuar y profundizar el tratamiento de la temática, de acuerdo a los resultados obtenidos en el presente, creemos importante avanzar en futuras indagaciones sobre los aspectos que hacen a los tipos de liderazgo, al proceso de comunicación interno de las organizaciones y a cómo contribuyen a la comunidad en la que se insertan; pensando en cómo una gestión adecuada de los mismos puede contribuir aún más a su trascendencia en el tiempo.

Bibliografía³

- Alvarez, H. F. (2007) "Principios de administración: un enfoque interdisciplinario y competitivo en la nueva modernidad" Editorial Eudecor; 2da. edición, Córdoba.
- Contreras, L. (2006) "Organización y su comprensión a través de su cultura y valores" en "Organizaciones y políticas públicas: una mirada desde el noroeste"; de Gámez Gastélum, R. Soria Romo G., y Portillo Tostado, C.; 1ra. edición, México. Disponible en <https://goo.gl/yTt7we>. Visto el 10 de marzo de 2017.
- Etkin, J. Schvarstein, L. (1997) "Identidad de las organizaciones: Invariancia y cambio" Editorial Paidós; 1ra edición, Buenos Aires.
- Fresco, J. C. (2005) "El proceso de transformación y cambio en las organizaciones (la transformación de la mente para lograr el cambio)". Editorial IMR Consulting Group, 1era. Edición, Buenos Aires.
- García, S., Dolan, S. (1997). "La dirección por los valores". Editorial Mc Graw-Hill, España.
- Maglieri, G. H. (1998) "Organizaciones sin fines de lucro" *FACES*, 4 (5), 95-127. Disponible en http://nulan.mdp.edu.ar/31/1/FACES_n5_95-127.pdf. Visto el lunes 6 de marzo de 2017.
- Robbins, S. P. (1998) "Fundamentos de comportamiento organizacional" Editorial Pearson Educación. 10ma. edición, México. Disponible en <https://goo.gl/Y5tlwU>. Visto el 20 de Febrero de 2017.
- Vicente, M., & Ayala, J. C. (2008). "Principios fundamentales para la administración de organizaciones". Buenos Aires, Editorial Cúspide.

³ Aclaración: hemos eliminado del listado los datos referidos a bibliografía utilizada en el trabajo cuya mención podría dar una referencia sobre el origen del trabajo o sus autores.