

**Universidad de Chile  
Facultad de Ciencias Sociales  
Departamento de Sociología**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE SOCIÓLOGO**

**ETNOGRAFIA ORGANIZACIONAL  
DEL MOVIMIENTO JUVENIL  
HASHOMER HATZAIR:  
JUVENTUD JUDÍA SOCIALISTA,  
SIONISTA Y HUMANISTA EN CHILE.**

**Nicolás F. Riethmüller De Mendoza**

**Profesor Guía: Miguel Urrutia Fernández**

## **Agradecimientos**

**A todas las personas que con su ánimo y aliento apoyaron este proceso. A mis grandes amigos Riffka y Simón, y al enorme cariño y contención de sus familias. A la Maca, Ariel, Andy, Villela, Nicky, Ni, Lira, Maia, Shani, Chandi, y a todos mis amigos que alguna vez me desafiaron a terminar mi carrera. A mi familia, los más orgullosos de haber cumplido esta meta, a mis padres, hermanos y cuñadas, y a mis tíos Gerardo, Carmen y Julio. Y especialmente, a los cabros del Hashomer, por su enorme amistad y sentido, y a todos los tremendos amigos que gané en esta maravillosa experiencia, y al profundo afecto de todas sus familias.**

## **INDICE**

<b>I.</b>	<b>Resumen Ejecutivo</b>	<b>4</b>
<b>II.</b>	<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>III.</b>	<b>Planteamiento del Problema</b>	<b>9</b>
<b>IV.</b>	<b>Objetivos</b>	<b>14</b>
<b>V.</b>	<b>Justificación y Relevancias</b>	<b>16</b>
<b>VI.</b>	<b>Aspectos Teóricos</b>	<b>18</b>
<b>VII.</b>	<b>Aspectos Metodológicos</b>	<b>37</b>
<b>VIII.</b>	<b>Hallazgos Etnográficos</b>	<b>49</b>
<b>IX.</b>	<b>Hallazgos Histórico-Bibliográficos</b>	<b>87</b>
<b>X.</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>95</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

Hashomer Hatzair Chile es un movimiento juvenil educativo que cumplió 72 años de historia este 2015. Sus principios ideológicos son judaísmo, sionismo y socialismo. En sus inicios en el año 1943, el movimiento era principalmente un grupo de judíos alemanes que, logrando escapar de Alemania, buscaron reunirse en Chile y compartir y fortificar sus ideales sionistas, socialistas y laicos, centrando su realización en la construcción del Estado de Israel, y manteniendo una actitud de respeto y agradecimiento hacia Chile, ubicándose al margen de criticar el acontecer nacional.

Con el paso del tiempo, el movimiento sigue siendo hoy un grupo de jóvenes de izquierda y laicos en su visión del judaísmo, pero su relación con Israel y Chile ha cambiado completamente. Con Israel mantienen una actitud crítica, exigiendo mucha más responsabilidad de parte de él en el conflicto árabe-israelí, criticándolo al ser un aliado de Estados Unidos. Con Chile, también son activos críticos de su realidad social, criticando al gobierno y sus políticas neoliberales, como también critican a la comunidad judía por su despreocupación por los problemas sociales de nuestra sociedad y su carencia de discurso político. El movimiento se mueve actualmente entre numerosas condiciones de exclusión desde el mundo judío, pero también lo hace bordeando una posición de tribu con actitudes de auto exclusión.

El presente estudio busca adentrarse en el movimiento juvenil judío desde la sociología organizacional y la metodología cualitativa, realizando una Etnografía Organizacional destacada por su particularidad y singularidad histórica, religiosa, política y social. A través de una mirada etnográfica y observaciones participantes, busco comprender la posición y el rol que ocupa el movimiento en la actualidad y revisar la historia a través de sus mismos actores, generando así un conocimiento sociológico que pueda ayudarlo a entender su proceso de cambio a través de los años. Una mirada sociológica hacia el movimiento es una contribución desde la sociología organizacional para evaluarlo y ayudar a re posicionarse en la comunidad judía de Chile, representando a la voz del judaísmo progresista de nuestro país y ser un rol referencial en activismo político, social y cultural.

## I. INTRODUCCION

Las personas que se autodefinieron como judíos en Chile, según el último censo del año 2012, fueron más de 16.000. Entre ellos, alrededor de 3.000 personas tienen entre 4 y 18 años. Según un censo realizado internamente en la comunidad, más de la mitad de éstos, que denominaremos los “jóvenes judíos” de Chile, asisten a algún movimiento juvenil. En nuestro país hay actualmente 7 movimientos juveniles (las tnuot), y todos juntos reúnen alrededor de 1.750 jóvenes que participan de sus actividades, entre los 4 y los 22 años principalmente.

De los jóvenes judíos en Santiago (casi el total de Chile), podemos decir que principalmente la mitad de ellos, 1.500, asiste al Instituto Hebreo o al Colegio Maimónides, dos de los cuatro colegios judíos que existen en nuestro país, junto a un colegio para niños y jóvenes judíos con problemas de aprendizaje y al Colegio Hebreo de Viña del Mar, en el que sólo el 40% de sus alumnos son judíos.

La siguiente información proviene de mi participación directa en la elaboración de una base de datos de los jóvenes judíos de Chile, participantes de algún movimiento juvenil sionista de Santiago. La encuesta elaborada cruzaba las variables de comuna de residencia, colegio/universidad, movimiento juvenil, religión de los padres, hermanos, etc.

De los alumnos que asisten al Colegio Hebreo de Santiago, más de un tercio asiste a Maccabi Hatzair, el movimiento juvenil judío históricamente más grande en número que existe en Chile, de alrededor de 500 personas. Este activa en el Estadio Israelita Maccabi, el único club deportivo de la comunidad y una de las instituciones centrales en la vida comunitaria judía en nuestro país. El Estadio no solo es una institución deportiva, sino también es el centro de la vida social: los principales eventos anuales, festividades, celebración de matrimonios, almuerzos los domingos, etc. Así también es la tnuá Maccabi, un centro de vida social judía. A pesar de ser la tnuá más grande, ser de Maccabi es pertenecer al movimiento más elitista socioeconómicamente, y el nivel de bullying entre sus integrantes a los más “rechazados” es bastante alto, perpetuando su exclusividad y su identidad de ser el más popular. El Estadio hace ya más de dos años cerró su departamento de culto, quedando exclusivamente como una institución socio deportiva. Maccabi está afiliado a Maccabi Mundial, manteniendo una estrecha relación de trabajo con los otros “macabeos” alrededor de Latinoamérica, Israel y el resto del mundo. Es uno de los movimientos más longevos, con más de 100 años de historia mundial, y cumpliendo el 2014, 55 años de historia en Chile.

El segundo tercio de alumnos del Instituto Hebreo asiste a Tzeirei Ami, un movimiento hoy en día igual de grande o incluso más, también de unas 500 personas que activa en el mismo Instituto Hebreo. Este colegio está dirigido por el Vaad Hajinuj, la Organización Central de Educación Judía en Chile. Esta se debe encargar de proveer una educación judía a todo joven judío que la desee, y lo hace a través de instituciones como el Fobeju,

que se encarga de reunir los fondos para becar a los jóvenes judíos cuyas familias no pueden costear una colegiatura en el Instituto Hebreo, uno de los colegios más caros de nuestro país. Un porcentaje de la colegiatura de todos los alumnos del colegio sirve directamente para financiar las actividades del movimiento. Este movimiento, además de ser otro gran centro social, destaca por su fuerte enseñanza, buscando construir una identidad positiva en torno al Estado de Israel, educando sobre sionismo, hebreo, visiones pro-israelíes en torno al conflicto árabe-israelí, y tiene además el número más alto en los últimos años de participantes en programas de larga duración (un año) en Israel, organizados por la Agencia Judía y el movimiento mundial específico del participante. Su relación estrecha con Israel también se ve en la presencia de un *Sheliaj* o enviado israelí que actúa como el “adulto responsable” del movimiento, y que se encarga sobre todo de poner el nombre de Israel en los contenidos educativos y en todas las actividades. Su afinidad con la Embajada de Israel en Chile también es mayor que la de los otros movimientos, al igual que con el resto de las instituciones sionistas del país.

Del otro tercio de alumnos del Instituto Hebreo, un pequeño tercio de ellos asiste a Bet-el, movimiento que posee alrededor de 300 personas y que representa el espacio juvenil de la Comunidad Israelita de Santiago, actualmente la comunidad más grande de Chile, con alrededor de 1.200 familias, producto de la unión del Círculo Israelita y la Kehilá Ashkenazi. Los jóvenes acá se dividen entre dos colegios principalmente, el Instituto Hebreo y el Santiago College, y los otros de algún colegio laico del sector nororiente de la capital. Lo que construye más la identidad de un joven “beteliano” es su cercanía con el judaísmo conservador. Ser conservador se refiere a conservar o mantener sólo algunos aspectos del judaísmo, donde se mezcla la tradición con el cambio para ir adecuando la religión a los tiempos actuales. El movimiento conservador mundial es una corriente del judaísmo que se da principalmente en todos los países de la diáspora judía, es decir, todos los países que presentan una población judía significativa alrededor del mundo, menos Israel. En Israel, una democracia teocrática, donde el Estado no está separado de la religión y la constitución es la aplicación de los preceptos de la ley judía, las personas o son religiosas ortodoxas, es decir, practicantes de la religión en su forma más rígida, o son laicos, lo que significa que no practican la religión judía, estando la identidad judía mucho más relacionada con la identidad israelí nacional. En cambio, en la diáspora, el movimiento conservador, un punto medio entre las dos opciones anteriores, adquiere mucha mayor fuerza como alternativa a vivir una vida judía sin el reforzamiento identitario que produce el solo hecho de vivir en el Estado de Israel y ser un ciudadano israelí. Bet-el es parte del movimiento conservador mundial, y además está bajo el alero del centro comunitario judío más grande de nuestro país. En este movimiento se enseña en torno al judaísmo como una religión, a la importancia de su observancia (poner los principios religiosos en prácticas y ritos concretos), y se busca formar jóvenes judíos que mantengan los principios del movimiento conservador, con el objetivo de “reparar el mundo bajo el reino de D-s”, principio del joven beteliano.

Los otros dos tercios de jóvenes que asisten al Colegio Hebreo, principalmente no asiste a ningún movimiento juvenil. Del Colegio Maimónides, de alrededor de 250 alumnos,

salen casi en su totalidad los integrantes del movimiento Maguen Hador, de alrededor de 150 personas, y formado recientemente el año 2007. Tanto el Maimónides como Maguen Hador son destinadas a un público judío ortodoxo, es decir, practicantes de la religión judía en su forma más rígida. En la comunidad, son casi una comunidad separada del resto. Ser ortodoxo en un país como Chile es muy caro, aún más caro que ser judío. La tnuva activa en el colegio, y ambos se financian en gran parte de importantes donaciones recibidas por el movimiento ortodoxo internacional, principalmente de Estados Unidos.

Si seguimos en orden numérico, luego viene Tikva, con más de 100 personas, un movimiento pequeño que celebró 25 años de vida el 2015. Esta tnuva también representa al espacio juvenil de otra comunidad judía en Santiago, de alrededor de 300 familias, la B'nei Israel. Acá la identidad del tikvateano también va orientada más en torno al judaísmo conservador, aunque de los tres movimientos más religiosos, es lejos donde el sionismo logra abrirse más espacio en los contenidos educativos. El carácter familiar de este movimiento es mucho mayor. Entre sus participantes, no más de 20 personas son alumnos del Instituto Hebreo, quedando en su mayoría en colegios laicos del sector nororiente de Santiago. Un importante porcentaje de los padres del movimiento son matrimonios "mixtos" o inter confesionales, donde uno de ellos es judío y el otro no, teniendo el movimiento un rol mucho mayor en la construcción de la identidad judía de la persona. La comunidad Bnei Israel también brinda a lo largo del año una agenda judía social completa para sus socios, bien integrada a la agenda comunitaria global. Al poseer un carácter familiar mayor, el nivel de aceptación en torno a los niños "diferentes" es bastante mayor que en los movimientos anteriormente mencionados. A pesar de ser de los más pequeños, se hace notar con fuerza y presencia en las competencias de los movimientos juveniles, especialmente en los festivales de canto en los que destacan por sus propias creaciones musicales.

En general, los jóvenes judíos de Santiago, los que asisten a estos movimientos juveniles que forman la vida judía juvenil, casi en su totalidad, viven en las comunas de Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, La Reina y Providencia. Cuando salen del colegio, también ubicado principalmente en estas comunas, estudian en su gran mayoría carreras tradicionales como Ingeniería Civil o Comercial, Medicina y Derecho. Otras carreras como Diseño y Kinesiología también se eligen pero en menor grado. Se hacen presentes tanto en universidades tradicionales como en universidades privadas. En general, sus alternativas y oportunidades académicas son bastante amplias en comparación con la del resto de los jóvenes del país, pudiendo costear aranceles universitarios en instituciones privadas. Por otro lado, la participación política o el activismo comunitario de los jóvenes judíos mayores de 18 años es muy bajo, y la apatía en torno a los cargos comunitarios dirigenciales es bastante alta, constituyendo la apatía generacional de los jóvenes un problema comunitario central.

Los judíos en Chile son en su mayoría de tendencia política de derecha. La situación socioeconómica de los judíos en Chile es bastante cómoda. Un hecho bastante ilustrativo de su tendencia política es que uno de los mejores últimos Presidentes que ha tenido la

comunidad fuera Gabriel Zaliasnik, abogado de personas como Alberto Fujimori, Manuel Contreras y Carlos Menem. Los tres nombres ya se identifican como personas con relaciones conflictivas con los Derechos Humanos e involucradas en sucesos moralmente muy cuestionables. Si ya nos llama mucho la atención como chilenos, como judíos también nos llama mucho la atención el de Menem, a quien se le relaciona directamente con la responsabilidad en el atentado a la AMIA, Sociedad Cultural Israelita y principal institución de la vida comunitaria de Buenos Aires, en el año 1994, que dejó a más de 80 muertos, a ningún detenido, y actualmente evidenciando la intervención del ejecutivo argentino en la justicia con la extraña muerte del Fiscal.

La comunidad judía en Chile también tiene una fuerte identidad positiva con el Estado de Israel, donde dentro de la agenda comunitaria anual está entre sus actividades más importantes, junto con las altas fiestas del calendario judío, el Día de la Independencia del Estado de Israel y el día del Recuerdo en torno a los Caídos por las guerras de Israel, además del Día de Jerusalem. La institucionalidad judía es muy cercana a la Agencia Judía y la Embajada, principales instituciones que mantienen las relaciones entre Israel y los países de la diáspora. La comunidad en Chile es muy activa en llevar a políticos no judíos a Israel para mostrarles una visión pro israelí del conflicto árabe-israelí y de llevar a cabo una propaganda positiva en torno a Israel. El apoyo completo al Estado de Israel en el conflicto árabe-israelí es muy alto y de consenso generalizado.



## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### BORDEANDO LA MARGINALIDAD

Este sería el escenario hasta aquí descrito: una comunidad judía organizada, activa, con los movimientos juveniles más grandes del mundo, identificada con el Estado de Israel y el movimiento sionista, en su mayoría conservadora religiosamente, con un movimiento ortodoxo vivo y cobrando fuerza entre los jóvenes, bastante cómoda socioeconómicamente, de tendencia política de derecha y con una apatía comunitaria y política generalizada entre sus jóvenes mayores de 18 años (hasta los 30). Frente a este escenario, se encuentra Hashomer Hatzair, el más pequeño de los movimientos juveniles en Santiago, con sólo 50 personas este 2015, tan pequeños como Maccabi Hatzair Viña del Mar.

Cuando vamos caminando por la calle Los Capitanes, entre Manuel Montt y Antonio Varas, a media cuadra se encuentra una antigua casa del barrio, de color amarillo suave que se mezcla con una enorme paleta de colores viva que nos dice inmediatamente que no se trata de una casa cualquiera. De esas tradicionales de dos pisos y espacios amplios, murallas gruesas y numerosas piezas. La casa mezcla, por un lado, una sutil arquitectura oriental, con arcos como cúpulas en sus puertas, y por el otro, coloridos murales hechos por el Colectivo Brigada Ramona Parra, con una estética setentera y de izquierda evidente. La casa perteneció originalmente a una antigua familia judía de inmigrantes, pero hoy es la Sede del movimiento juvenil judío Hashomer Hatzair, socialista, laico y sionista, o el *Ken* (nido) como lo llaman sus miembros. El amarillo suave en su muralla de la reja cambia a un rojo intenso. Su sentimiento de izquierda se comienza a percibir sin siquiera haber cruzado la puerta.

El movimiento Hashomer Hatzair bordea la marginalidad quizás en todos los puntos anteriormente descritos. A pesar de una marginalidad cuantitativa, al ser sólo 50 jóvenes entre 3.000, también se diferencia de los otros movimientos en todo tipo de condiciones. Socioeconómicamente, si vemos las comunas donde viven las familias del Hashomer, vamos a darnos cuenta que acá no hay familias que vivan en Lo Barnechea y Vitacura, sí en Las Condes, La Reina y Providencia, y agregamos a la lista los nombres de Nuñoa, Maipú, Recoleta y San Miguel. Los jóvenes van a colegios laicos de enseñanza más progresista como el Manuel de Salas, el Francisco Miranda, La Giroutte o la Alianza Francesa. Son familias constituidas principalmente por matrimonios inter confesionales, donde los espacios de construcción de identidad judía en el joven son mucho menores. Son familias más cercanas a una orientación laica del judaísmo. Las familias no son socias del Estadio Israelita, no tienen a sus hijos en un colegio judío, probablemente se celebren tanto festividades judías como festividades cristianas o de la religión de la pareja. Esto no sólo hace más débil la identidad judía del joven, sino que también debilita

cada vez más la transmisión de las festividades y valores del judaísmo, donde el laicismo se confunde con la ignorancia y el desconocimiento.

Si comparamos las carreras universitarias que eligen la mayoría de los jóvenes judíos de la comunidad en Chile con las carreras que eligen los jóvenes del Hashomer, las diferencias son enormes. En el actual grupo de bogrim, de entre 20 personas, 17 estudian en la Universidad de Chile, destacada por su orientación pluralista, laica y progresista. De ellos, 6 estudian Sociología, 3 Psicología, 2 Historia, 1 Antropología, 1 Danza, 2 Teatro y 2 Filosofía. La comparación es radicalmente diferente. La orientación de las carreras es profundamente humanista, de vocación social y compromiso con la sociedad, de manejar y canalizar preocupaciones sociales, culturales, económicas y políticas. La necesidad de actuar políticamente frente a la comunidad y la sociedad en general se hace mucho más fuerte que en cualquier otro movimiento juvenil.

El movimiento también expresa su marginalidad en aspectos ideológicos, lo que lo separa fuertemente del resto de la comunidad, excluyéndolo de la vida comunitaria. El primer pilar al que me referiré es el sionismo. Hashomer es un movimiento sionista, es decir, que se identifica con el Estado de Israel, pero el movimiento Hashomer Hatzair en Chile cobra y expone en la actualidad una postura mucho más crítica que la comunidad judía de Chile en general, incluso mucho más crítica que en las otras sedes internacionales del movimiento. Se autodefine como “sionista crítico”, es decir, con el deber de denunciar las violaciones a los derechos humanos que cometa Israel en el conflicto. Cuando comenzó la Guerra de Israel con el Líbano, el año 2006, el movimiento mandó una carta a El Mercurio que fue citada posteriormente por un diputado ante la Cámara para atacar a Israel en su responsabilidad en la guerra, alegando que incluso jóvenes judíos de nuestro país también estaban en contra de la guerra. Este hecho en la comunidad fue todo un revuelo. Las relaciones se tensaron a nivel no sólo de movimientos juveniles en el Consejo Juvenil Sionista, institución que representa a todas las tnuot con un representante por movimiento, sino también a nivel de la institucionalidad más formal, cortando relaciones la Embajada en Chile con el movimiento, y sintiéndose el malestar general de todas las instituciones judías y comunidades, menos quizás de los sectores más progresistas, tan marginales como el mismo Hashomer.

Actualmente, Hashomer se encuentra todavía reabriendo diversas puertas que se cerraron el año 2006 con la carta. Todas las instituciones sionistas en Chile le dieron la espalda al movimiento, desde la Embajada de Israel en Chile, la Federación Sionista de Chile, la Agencia Judía en Chile, y otras dos importantes instituciones representantes de los intereses de Israel en Chile como el Keren Hayesod y el Keren Kayemet, ambas encargadas de recolectar fondos en el mundo judío global para distintas causas sionistas. Además, se produjo incluso el despido del Director del Departamento de Juventud de la Organización Sionista Mundial en Chile por haber firmado también la carta. Este ejemplo es, aunque sin duda el más grave, uno de tantos incidentes en que juega la relación de provocación que mantiene Hashomer en la comunidad judía de Chile.

El movimiento también ha sido víctima de la censura de sus discursos en varias ocasiones, en actos centrales de la comunidad en los días de la celebración de la Independencia del Estado, debido a su fuerte contenido crítico o a que no se encontrara de acuerdo con el discurso hegemónico oficialista de la comunidad. En la invasión a Gaza que realizó Israel en enero del 2009, el movimiento en Chile tuvo conflictos ideológicos internos para manifestar su apoyo al Estado de Israel, el que finalmente no envió.

Otro pilar es el Judaísmo, pero una visión humanista, laica y secular. Esto lo aleja drásticamente de los sectores religiosos de la comunidad, tanto conservadores como ortodoxos, identificándose mutuamente como enemigos. En general, lo aleja de la mayoría de los espacios comunitarios. En nuestro país, los sectores más progresistas y seculares de la comunidad judía están muy poco desarrollados y cohesionados, y el laicismo no alcanza a tener una postura propia, sino que se limita a autodefinirse en su negación en torno a lo religioso. Hoy en día, todavía se están dando los primeros pasos buscando crear una conciencia de legitimar en nuestra comunidad una opción laica del judaísmo, con una proposición cultural propia y un espacio comunitario y social establecido y organizado.

Junto con los dos anteriores, el tercer pilar es el Socialismo. Hashomer es un movimiento con ideología política bien definida, de izquierda, socialista, incluso actualmente adentrándose en estudios post marxistas, elevando la discusión a la post modernidad, y en una comunidad de derecha, los contrastes y choques se hacen evidentes, existiendo también una marginalidad política clara. El público judío de izquierda es muy reducido en la comunidad judía en Chile. Y esto además se traslada al plano político israelí, donde el movimiento se identifica abiertamente con el partido político socialista israelí Meretz, mientras que la comunidad en general muestra posturas mucho más derechistas o de centro. La crítica social y la necesidad de realizarse en la sociedad, convirtiéndola en un lugar más justo para todos, son temas que competen a todos los jóvenes del Hashomer, pero no provoca mayores cuestionamientos en la mayoría de los jóvenes de la comunidad judía. Los espacios politizados o de análisis social se muestran casi ausentes de participación juvenil.

Con estos antecedentes, la relación que se da entre los bogrim del Hashomer y la comunidad judía de Chile en general, es bien tensa y llena de prejuicios. Entre los bogrim, la imagen de la comunidad judía en general está muy desprestigiada. La juzgan de intolerante, vacía de intelectualidad, alejada de la realidad socioeconómica del país, aislada en su burbuja elitista de clase alta. El prejuicio que existe entre los bogrim del Hashomer hacia los jóvenes de otros movimientos también es muy alto. Los consideran tontos, superficiales, embobados con un sentimiento positivo y de apoyo al Estado de Israel y a todas sus decisiones en torno al conflicto árabe-israelí, inmaduros y discriminadores. En la observancia del judaísmo, el seguimiento de sus prácticas rituales y el cumplimiento de las obligaciones, junto con la restricción de muchos hábitos, sobre todo en lo alimenticio, son para los bogrim prácticas con fundamentos ridículos y anacrónicos, sin sentido y sin explicación lógica. Sin embargo, reconocen que las fuentes

judías (Toráh, Tanaj, Talmud) están llenas de sabiduría y conocimiento. Es una visión laica, secular y progresista del judaísmo.

Por otro lado, la comunidad judía también tiene una imagen desprestigiada de los bogrim. Los consideran un grupo inmaduro de jóvenes “carreteros y reventados” (al igual que la mayoría de lo que dirían hoy los adultos sobre los comportamientos de la juventud de nuestro país). Se refieren a ellos como los hippies, hediondos, desastrados, irrespetuosos, ordinarios.

Los califican de antisionistas en una comunidad plenamente sionista, debido a su fuerte sentido crítico hacia Israel, que manifiestan públicamente. Las fracciones políticas más críticas dentro de la comunidad, como el Centro Progresista Judío que últimamente se unió con Meretz Chile, la izquierda socialista israelí, es un grupo muy reducido de personas, no más de 20 activistas, dentro de una comunidad principalmente de derecha, tanto en política chilena como israelí.

Los califican de no judíos, al estar tan alejados y excluidos/autoexcluidos de la vida social comunitaria, no formando parte de la celebración comunitaria de las principales festividades del calendario judío, como Rosh Hashaná (Año Nuevo) o Yom Kippur (Día del Perdón). También los critican de no judíos porque en este movimiento, más que en ningún otro movimiento, aumenta el número de matrimonios interconfesionales, donde la identidad judía de la familia puede ser mucho más débil. Pero además, en el Hashomer se da incluso que por lo menos en los últimos 20 años ha existido siempre un porcentaje de jóvenes que es directamente no judío, sin familiares judíos ni practicantes de la religión judía, ni que se definan ellos mismos como judíos, y asisten por cercanías a algún joven judío del movimiento, principalmente compañeros de colegios laicos. Esto es algo que se percibe como un problema no sólo por el resto de los jóvenes de los otros movimientos o por los principales dirigentes comunitarios, sino también al interior de los directores del movimiento a nivel mundial. Pero la política del movimiento en Chile consiste en si bien no invita directamente a jóvenes no judíos a participar, tampoco excluye a los jóvenes no judíos que busquen participar.

El escenario anteriormente descrito nos hace por lo menos reflexionar ante la perspectiva de la posición marginal que ocupa actualmente el movimiento en la comunidad judía de Chile.

El laicismo planteado por el movimiento no es hoy en día una opción válida en la comunidad, y las pequeñas fracciones de laicismo no se han agrupado lo suficiente para constituirse en una fuerza con voz y presencia. No hay una agenda de actividades laicas en la comunidad judía. El judaísmo de Hashomer no tiene un lugar legítimo en la comunidad.

Frente a este contexto social definido anteriormente, surge el **interés y la relevancia sociológica de realizar una etnografía de carácter organizacional al movimiento**

**juvenil judío Hashomer Hatzair.** Buscamos comprender qué procesos organizacionales han acompañado este contexto de marginalización y cómo mantiene el sentido la organización en un medio tan adverso.

La lejanía de Hashomer con la comunidad en general debilita sus lazos con el marco judío sionista comunitario referencial y más central. Este sentimiento de lejanía frente a las instituciones sionistas y judías que existen en la comunidad, al mismo tiempo también fortalece su identidad propia y particular de Hashomer Chile en su sentimiento de minoría excluida de los espacios comunitarios tradicionales, y obliga al movimiento el desafío de consolidar un espacio comunitario judío y sionista alternativo, que además sea socialista en ideología política.

Sin embargo, el desafío es difícil y las redes y relaciones con el resto de las instituciones judías de la comunidad son necesarias para que el movimiento subsista como sionista y judío a través del tiempo. Los desafíos no sólo van hacia asegurar su cuestionada permanencia en el Consejo Juvenil Sionista por el resto de los movimientos juveniles, sino además en asegurar el mantenimiento de su carácter de filial del movimiento Hashomer Hatzair a nivel mundial en Chile, a costa de enmarcarse más rígidamente en sus principios ideológicos.

El nivel de activismo y acción crítica de los medios de comunicación locales hacia el Estado de Israel se relaciona en un movimiento como Hashomer, cada vez más inmerso en las cuestiones sociales locales, con un proceso en el cual los contextos socio políticos también lo han llevado y motivado a ocupar un rol cada vez más marginal, constituyendo el único espacio social y educativo de carácter más progresista de la comunidad judía en Chile.

### **III. OBJETIVOS**

Con los antecedentes mencionados, el movimiento Hashomer Hatzair presenta una situación de marginalidad evidente con respecto a la comunidad judía en Chile. Para muchas de las familias que integran el movimiento, Hashomer es la única fuente de identidad judía que poseen. Son familias muy alejadas de la vida comunitaria, que de no formar parte de Hashomer Hatzair, no formarían parte de ningún otro espacio comunitario, al sentirse excluidas en diversos sentidos (socioeconómico, político, religioso, etc) o al auto excluirse al no sentirse representadas en ningún espacio de la comunidad judía en Chile.

Para entender de manera correcta la situación, necesitamos realizar una etnografía organizacional del movimiento que me permita conocer y adentrarme como investigador externo a lo más íntimo del movimiento, buscando develar su cultura y visualizarlo como una organización, logrando realizar un diagnóstico para evaluar sociológicamente al movimiento.

#### **Objetivo General**

- Comprender los procesos organizacionales que han acompañado al movimiento Hashomer Hatzair en su devenir histórico caracterizado por la marginalización.

#### **Objetivos Específicos**

- Describir los objetivos, tanto implícitos como explícitos, que orienten la acción del movimiento juvenil.
- Describir la estructura formal del movimiento a través de sus cargos, develando jerarquías existentes y líneas de mando.
- Describir el proceso organizacional principal que lleva a cabo el movimiento y los insumos que ocupa para realizarlo.
- Describir la cultura organizacional del movimiento, tanto en los valores y principios ideológicos que orientan a sus miembros, como en su cultura material y en el estilo de liderazgo de sus líderes.
- Describir las comunicaciones que realiza el movimiento, tanto internas como externas, y la relación de éste con el medio que lo rodea.

El diagnóstico actual requerirá también de comprender y descubrir diferentes procesos socio históricos por el cual ha pasado el movimiento para llegar a ser lo que es ahora, buscando comprender los distintos roles históricos que fue ocupando en la comunidad judía local.

La comprensión del rol del movimiento en la comunidad judía local pasa también por comprender el contexto socio histórico y político mundial, y como este fue influyendo en el movimiento a través de los años. Todo programa de acción concreto en el largo plazo necesita comprender el proceso por el cual ha pasado el movimiento a convertirse en lo que es en la actualidad, y como ha actuado organizacionalmente frente a los diversos desafíos que han existido.

En el presente estudio, busco diagnosticar la posición actual del movimiento frente al resto de las instituciones relevantes y comprender el rol y la participación del mismo en la vida comunitaria judía y sionista que sirva a ayudar al movimiento a elaborar una propuesta organizacional para que redirija su trabajo y acción, combatiendo su posición marginal en la comunidad judía de Chile, ocupando un rol referencial en su medio judío y sionista.

Trabajé directamente con los jóvenes del movimiento durante 2 años, guiando su proceso educativo y ayudándolos a consolidar su acción comunitaria, dirigiéndolos para que se organicen cada vez mejor como un marco comunitario familiar progresista reconocido en la comunidad judía, fortaleciendo su identidad judía y sionista y legitimando su visión entre las distintas corrientes judías, los años 2008 y 2009. Este tiempo me sirvió para interiorizarme completamente dentro del movimiento, consolidando relaciones estrechas con los jóvenes y haciéndome parte de la historia del movimiento en Chile, siendo también responsable de su continuidad. Desde este rol estratégico como Coordinador de las actividades del movimiento en Chile y responsable de ellas, es que me encuentro en una excelente posición para llevar a cabo el presente estudio y contar con canales de acceso, información y llegada a informantes claves para realizar la investigación, desempeñándome como el canal de información entre el movimiento juvenil y sus jóvenes frente a los padres del movimiento, frente a los ex activistas del movimiento que hoy llegan más allá de los 65 años de edad, frente a las autoridades de la comunidad judía local y frente a la Directiva del movimiento mundial en Israel, constituyendo la cara adulta del movimiento y representando al movimiento mundial en Chile.

Mi aproximación hacia los jóvenes del movimiento va desde el carácter más etnográfico de una observación cultural hacia una tribu de “otros desconocidos” hasta ocupar un rol central en la dirección y ejecución de su trabajo, asesorando sus contenidos educativos y organizándolos para un actuar más eficiente y eficaz. Cabe mencionar también que en este tiempo de trabajo en equipo se han constituido estrechas relaciones de amistad que han enriquecido enormemente mi experiencia de trabajo y me han ayudado a comprender a cabalidad las distintas realidades que rodean al movimiento.

El presente estudio es de carácter etnográfico y exploratorio, por lo que no cuento con una hipótesis que busque confirmar o corroborar, sino que simplemente busco describir la realidad que pretendo estudiar. Me adentro a investigar en lo más hondo de las percepciones de los actores mismos del proceso, participando estrechamente por casi dos años de la vida del movimiento e interiorizándome en todos los ámbitos, desde lo más íntimo, con el proceso organizacional que lleva a cabo Hashomer Hatzair en Chile.

## **IV. JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIAS**

### **RELEVANCIA TEÓRICA**

El estudio, para obtener una mirada amplia y completa de un caso tan particular, busca realizar una construcción teórica tal debiendo buscar hacer cruces de temas muy variados. En este caso, primero debemos mirar el movimiento desde la sociología organizacional. Estamos frente a un movimiento juvenil que pretende ser una comunidad organizada, el cual busca ofrecer un marco comunitario de actividades y pertenencia a sus miembros, buscando cada vez ser más grande en la comunidad. Las necesidades organizacionales y comunitarias como movimiento social son concretas.

Por otro lado, también debemos mirarlo desde la sociología de lo juvenil. Es un movimiento juvenil donde el cuerpo activista principal lo llevan jóvenes de entre 17 y 22 años de edad. Las relaciones son tan cohesionadas al interior de sus miembros, que son intensificadas emocionalmente al estar en la constante búsqueda de concretar proyectos afectivos a su edad. Las actitudes de auto exclusión propias de una tribu urbana nos hablan de una lógica de comportamiento adolescente y rebelde.

También debemos mirarlo desde la sociología de la educación, al ser principalmente un movimiento educativo, donde la labor pedagógica es revisada constantemente y la importancia de lo que se está educando, en términos ideológicos, es lo fundamental. La educación se imparte en un ámbito no formal, lo cual también aumenta su particularidad. Las instancias educativas son a través de dinámicas de juegos con contenido e instancias reflexivas más serias, entendiendo los procesos de psicología evolutiva de los educandos para orientar sus actividades y los alcances de éstas. La importancia de la generación de espacios culturales y de discusión política ideológica es fundamental.

Por último, también debemos mirarlo a través de los conceptos de marginalidad y estigma. El grupo, como vimos antes, presenta condiciones de marginalidad en diversos aspectos, en algunos llegando a pasar a ser lo marginal dentro de lo marginal. Debemos proveer un marco teórico que explique lo que conlleva ser judío, socialista, sionista, laico, intelectual y progresista en una comunidad judía como la local, en una ciudad como Santiago de Chile. Una vez escuché a un argentino decir “lo que tiene el judío chileno de cartucho y pacato lo tiene no desde su condición de judío, sino desde su condición de chileno”.

### **RELEVANCIA METODOLÓGICA**

La relevancia metodológica radica en el uso de diversas técnicas para lograr un levantamiento de información integral y completo. Primero, al ser un movimiento que cumple ya con más de 70 años, poseemos un material histórico como revistas educativas de todos los años, además de un libro escrito hace sólo diez años que recopila la historia



del movimiento desde sus orígenes en Chile. También, la realización de un trabajo etnográfico completo de todas sus cualidades y características de estos jóvenes, la inclusión en su trabajo en un período de dos años, desde enero del 2008 a enero del 2010, dirigiendo a los *bogrim* y guiando su trabajo, fortificando a la comunidad judía progresista de nuestro país. El trabajo codo a codo con los jóvenes me ha permitido conocer no sólo la historia y la ideología del movimiento, sino también adentrarme en su mundo de percepciones desde lo más íntimo, junto con entender tanto sus dinámicas de trabajo en equipo y sus formas de relacionarse organizativamente, como también su forma de relacionarse en lo sentimental, sus códigos de amistad y solidaridad. El presente estudio busca realizar una reconstrucción histórica desde sus actores mismos, a través de entrevistas en profundidad que den cuenta de las percepciones que poseían las mismas personas que alguna vez fueron “esos jóvenes” que guiaban las actividades del movimiento. El presente estudio también comprende la realización de focus groups de sus personajes claves en el funcionamiento del movimiento para entender los desafíos actuales del mismo y saber encaminar el movimiento hacia un rol referencial dentro de la comunidad judía de nuestro país y de la sociedad en general. Con la suma de estas diversas técnicas de recolección de información, el estudio se presenta como un Estudio de Caso completo e integral que busca comprender sociológicamente la particularidad de un proceso histórico determinado, junto con la realización de un diagnóstico organizacional presente y una comprensión etnográfica de la situación, y una proyección futura adecuada del movimiento en el cumplimiento de sus objetivos internos.

## **RELEVANCIA PRACTICA**

El movimiento pasa en la actualidad por momentos difíciles, en que su relación no sólo con la comunidad judía local es marginal y provocadora, sino que también su relación con el movimiento mundial y el Estado de Israel es difusa, abriéndose cada vez más hacia la abierta crítica y el cuestionamiento. El actuar auto excluyente de los jóvenes también es otro obstáculo para acercar el movimiento a la comunidad y la comunidad al movimiento. El presente estudio, junto con ayudar a comprender el proceso que derivó en el rol que ocupa la tñua en la actualidad, también ayudará a visualizar una solución desde la sociología organizacional para institucionalizar progresivamente a un movimiento de educación no formal, ayudándolo a identificar miembros de pertenencia concretos y a aumentar su rol referencial en la creación de actividades culturales, sociales y políticas. El presente estudio, al generar un conocimiento sociológico para comprender el rol que ocupa el movimiento en la actualidad, ayudará a la tñua a revisarse como organización, a evaluar su acción y a re posicionarse en la comunidad, fortaleciéndose internamente como comunidad y representando al sector progresista de la comunidad judía de nuestro país. El presente estudio busca ayudar al movimiento a enfrentar los principales desafíos organizacionales, educativos y comunitarios que enfrenta en la actualidad.

## **V. ASPECTOS TEÓRICOS**

A continuación, presentaré un marco teórico conceptual para definir cada uno de los 5 conceptos principales a los que hice referencia en los objetivos específicos, los cuales son: objetivos, estructura formal, procesos, cultura organizacional y comunicaciones, alrededor de los cuales buscamos realizar el diagnóstico organizacional.

### **1. OBJETIVOS**

Entiendo el concepto como “propósitos y condiciones deseados que la organización busca como entidad con características propias”. (Krieger, 2001: 121) Krieger en su manual señala que los objetivos generalmente van desde cuatro perspectivas. Primero, los ambientales relacionados con lo realizable en un entorno, asegurando la continua existencia de la organización. Ésta, si bien ocupa un espacio físico, como objetivo debe ser mantenida en el tiempo, asegurando su subsistencia, y se verá amenazada en un entorno el cual se presenta en distintos medios: político, económico, social, cultural, etc. Segundo, están los objetivos organizacionales, los que guardan más relación con los principios y valores de la organización misma y su misión. La organización debe ser capaz de definirse y entender su misión en la sociedad, señalando objetivos que encaminen la acción en conjunta de la misma. Tercero, los objetivos relacionados con cada área o departamento de la organización, metas más específicas. La organización se constituye como un grupo de áreas o departamentos que trabajan en conjunto, diferenciándose según su especificidad, señalando para cada una objetivos diferentes pero interconectados entre sí. Por último, dentro de los objetivos también se encuentran los individuales, es decir, las expectativas de los integrantes de la organización, los que pueden no ser necesariamente compatibles con los objetivos de la misma. Esto se relaciona directamente con el cumplimiento de la organización por satisfacer las necesidades individuales de sus miembros.

Cuando las organizaciones son de carácter voluntario, las expectativas de sus integrantes deberán ser mucho más relacionadas e integradas con las expectativas generales de la organización, y el vínculo de la persona con la organización deberá poseer una identificación valórica e ideológica, e incluso afectivo y sentimental, mucho mayor que en el caso de una organización de trabajo remunerado.

La relación de los miembros de la organización con ésta se visualiza, más allá de revisar las expectativas individuales de éstos y compararlas con las formalmente establecidas o con las socialmente esperadas y verificar su grado de integración, se puede percibir también en cómo valoran y se comportan los miembros en torno a su comportamiento esperado, ya sea tanto en lo formalmente definido como en lo socialmente señalado, y como sus propias expectativas e intereses influyen en su trabajo y en la actitud que mantienen hacia él. “Las actitudes valorativas que predominan entre los miembros, las cuales no constituyen por sí mismas una parte fundamental del objetivo de la organización, pero que en ciertas circunstancias pueden influir sobre este objetivo y sobre

el comportamiento en la organización.” (Mayntz: 1972: 85) Los valores y principios individuales de cada miembro, los cuales definen y orientan su comportamiento, influirán sobre su actuar como miembro de la organización, es decir, condicionarán su trabajo en conjunto con los valores y principios propios de la organización misma. El trabajo que realizan los miembros de una organización no es solo guiado por los objetivos formalmente establecidos en ella, sino también por otras formas de objetivos que se originan desde lo más implícito de los intereses de los miembros, reflejándose en sus actitudes y comportamientos.

Es por esto que cuando nos referimos a objetivos, el concepto trasciende lo formalmente establecido. “Como objetivo de la organización, sólo debe considerarse lo que realmente guía las decisiones, lo que en la organización orienta el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico” (Mayntz, 1972: 75) Esto quiere decir que el objetivo de la organización no tiene que ser necesariamente idéntico al que se define como tal en unos estatutos, en un reglamento o en una constitución, y reconoce la influencia de factores externos a lo formalmente establecido que también influyen en las decisiones que se toman y la orientación de la acción. El fin específico no es necesariamente lo formalmente señalado como tal.

La identificación de las expectativas individuales con las expectativas de la organización se relaciona con la similitud de principios y valores, traduciéndose en su comportamiento y definiendo su actitud, influyendo no sólo en su trabajo sino también en su grado de compromiso. “Cuanto menos interesado esté un grupo de miembros en el objetivo de la organización, menos se identificará con él y menos luchará por él. Esto quiere decir, entre otras cosas, que sólo los miembros que se identifican con el objetivo de la organización conservarán su actitud cuando, a consecuencia de distintas circunstancias, ya no pueda ser alcanzado con los medios que tenía hasta ahora ni de la manera como se conseguía hasta ahora.” (Mayntz, 1972: 84) Cuando el objetivo no pueda ser más alcanzado con los medios y de la manera actual, o se cambian los medios y se busca otra manera de que se alcancen, lo que ocurre cuando el objetivo organizacional está fuertemente relacionado con los intereses y las expectativas individuales, o al revés, se cambia el objetivo por uno alcanzable con los medios actuales, lo que ocurriría si el objetivo organizacional estuviera débilmente relacionado con los intereses y las expectativas de los miembros.

Un cambio o replanteamiento de objetivos puede ocurrir no sólo cuando los medios no sean suficientes para alcanzarlos ni cuando la manera de hacerlo pierda efectividad, sino también puede darse por la pérdida de sentido del objetivo en un proceso histórico al modificarse su entorno, el cual ya mencionamos que es multidimensional. Pero no sólo se modifica el entorno de la organización, sino que también se van modificando los miembros de la organización misma, los cuales están inmersos en un contexto social determinado históricamente en su política, economía, sociedad, cultura, etc. “El círculo de personas que ha sido realmente responsable del nacimiento de una organización no tiene que ser necesariamente el mismo que más adelante se identifica con el objetivo de la organización y que lucha por su preservación.” (Mayntz, 1972: 83) El origen histórico de sus objetivos, al ir cambiando los contextos sociopolíticos de la organización, es menos

indicativo de su funcionamiento actual que la cuestión de la opinión que los miembros tienen hoy de estos objetivos, y no sólo dependen del cambio de las opiniones de los distintos miembros, sino además dependen del cambio que se produce de los miembros mismos. Al éstos ir cambiando, también va cambiando su grado de compromiso y responsabilidad que guardan con los objetivos de la organización y su preservación. Los miembros pueden aceptar el objetivo como también pueden quedar indiferentes frente al mismo o incluso rechazarlo. Por ello, las diferencias entre los distintos grupos de miembros de la misma organización pueden ser muy importantes en la identificación de éstos con sus objetivos, y por ende, en su continuidad.

A medida que cambian los contextos sociopolíticos a raíz de un devenir histórico, cambia naturalmente el sentido que cumple el rol del objetivo que busca alcanzar la organización en la sociedad. Esto ocurre con mucha mayor incidencia en las organizaciones con ideologías o valores bien definidas y marcadas, con tendencias políticas claras, que se identifican con algún partido o ideología política, algún sistema económico específico o que promueven una lucha social, defendiendo una causa bien determinada. “Preservar el objetivo de la organización no quiere decir mantener la rutina habitual, porque la rutina que una vez es adecuada al fin, puede convertirse, en circunstancias diferentes, en inadecuada al mismo. La preservación del objetivo no debe, desde luego, conducir a la rigidez si no se quiere perjudicar la organización; en condiciones sociales diferentes, el aferrarse rígidamente al objetivo que una vez fue impuesto puede conducir a la decadencia, si no al hundimiento, de una organización.” (Mayntz, 1972: 84) Si el objetivo conduce a la rigidez, perjudicando la organización, es natural que éste sea por lo menos cuestionado. Los contextos hacen que el objetivo alcanzado tenga sentido para sus miembros, y cuando este contexto cambia, el sentido puede perderse al pasar a ser un objetivo que ya no se necesite porque ya se alcanzó, o un objetivo que se hizo extremadamente difícil de alcanzar, siendo su lucha una utopía radical sin esperanza alguna.

El comportamiento esperado de los miembros de una organización siempre dista con el comportamiento que se lleva a cabo en la realidad. El comportamiento se adscribe a un código normativo establecido, pero su imposición efectiva varía, entre otras cosas, según el carácter voluntario o remunerado del trabajo de sus miembros. En una organización voluntaria, la posibilidad efectiva de imposición de sanciones será mucho más limitada que en una organización remunerada, afectando directamente y en mayor medida sobre la motivación de los miembros. La actitud y la satisfacción del miembro voluntario con la organización son fundamentales para asegurar su permanencia. Para asegurar el cumplimiento del objetivo en el tiempo, se necesita revisar constantemente el trabajo realizado por los miembros y evaluarlo según el trabajo esperado y las expectativas organizacionales. “Como preservar el objetivo de la organización significa enderezar constantemente hacia él mismo las actividades de la organización, surge la pregunta de si no todos los miembros de una organización tendrían que compartir la idea de su objetivo. De hecho, eso solamente es necesario cuando los miembros de una organización no se limitan a cumplir los cometidos que les han sido previamente señalados y deciden por sí mismos sobre su actuación o incluso determinan las actividades de otros miembros que

se sientan vinculados al objetivo de la organización”. (Mayntz, 1972: 84) Mientras más se identifiquen los miembros de una organización con los objetivos de la misma, mayor será su compromiso en el trabajo realizado. Mientras más se diferencia el trabajo realizado del esperado, mayor será la influencia de las actitudes valorativas individuales por sobre las expectativas organizacionales integradas.

Los objetivos también guardan relación con la forma en que la organización resuelva sus dilemas de toma de decisiones. Esto varía según el número de personas de los cuales dependa el proceso. En las organizaciones más jerarquizadas, donde el poder se distribuye verticalmente y la toma de decisiones descansa en unas pocas personas, basta con que los superiores tengan una idea similar del objetivo y sus expectativas organizacionales sean parecidas. Por otro lado, cuando las organizaciones poseen una jerarquización más horizontal en el poder, y la toma de decisiones incluye a un número mayor de sus miembros, otorgando mayor representatividad y un sentimiento más colectivo, los objetivos organizacionales, para ser efectivos, deberán ser compartidos por un número mucho mayor de miembros, haciéndose más difícil encaminar la organización en su acción. “Cuanto más miembros participen en la toma de decisiones, tanto más importante será desde luego que todos ellos tengan realmente la misma idea del objetivo. Si esto no es así, entonces pueden surgir conflictos de objetivos.” (Mayntz, 1972: 85) Los conflictos de objetivos dificultan que una organización pueda actuar coordinadamente, y estancan el trabajo en equipo al ser éste de carácter inter complementario.

Al manifestarse dos objetivos que son incluso contradictorios, especialmente en una organización donde el proceso de toma de decisiones dependa de una mayor cantidad de miembros, se producirán en la organización repercusiones mayores que un mero estancamiento en el trabajo en equipo, polarizándose los miembros de la organización en torno a los objetivos contradictorios abiertamente señalados. “Desde un punto de vista sociológico, es especialmente interesante, como sucede con frecuencia, el caso en que el conflicto entre dos objetivos no es dirimido en el seno de los dirigentes de la organización y el conflicto de objetivos se convierte así en un conflicto de grupos.” (Mayntz, 1972: 98) Esto es aún más interesante cuando la organización es además de carácter voluntaria, donde los compromisos ideológicos y valóricos son mayores, y también es más problemático cuando las relaciones que se dan en los miembros de una organización no son sólo laborales, sino que inundan todos los planos afectivos y cercanos de la vida de las personas. Cuando las relaciones entre los miembros son mucho más cercanas en términos emocionales, la polarización de los individuos será mucho más corrosiva para las relaciones humanas y el trabajo en equipo al interior de la organización.

Como dijimos al comienzo, una tercera perspectiva para referirnos a los objetivos es desde las áreas o departamentos de la organización. El trabajo en equipo entre las distintas áreas de la organización depende de la interconexión y articulación del trabajo realizado, de los medios de comunicación establecidos entre ellos, de la asignación de roles claros para cada uno y de la cohesión entre los departamentos y al interior de ellos. “Para que sus objetivos sean viables, es necesario que las organizaciones los establezcan mediante un plan estratégico (es decir, objetivos contextualizados a las

posibilidades del medio ambiente organizacional y establecidos acorde con la visión y misión de la organización) y traduzcan los objetivos generales en metas operativas específicas para las diversas áreas funcionales, los equipos y los miembros de la organización”. (Krieger, 2001: 122) La asignación de roles debe ser clara y especializada, bien diferenciada. La elaboración de un plan estratégico implica la proyección de ideas, estableciendo los recursos necesarios a través del tiempo requerido y programado para realizar las acciones propuestas. El seguimiento de esto es fundamental para revisar el cumplimiento de las tareas asignadas según los objetivos señalados para cada departamento.

La planificación estratégica supone una forma de trabajo eficiente y eficaz en el cumplimiento de los objetivos señalados. Supone que el cumplimiento de las tareas definidas en los plazos acordados sea óptimo para la ejecución de las actividades y la supervivencia de la organización en el tiempo. “Un objetivo estratégico es un estado deseado que la organización intenta alcanzar, basándose en su visión, misión y en los mandatos organizacionales. Una política o estrategia para una organización es un plan para su operación y gobierno respecto de su medio ambiente, a los efectos de alcanzar sus objetivos estratégicos. La visión es el escenario que la organización percibe para llevar a cabo su misión y dar cumplimiento a sus mandatos”. (Krieger, 2001: 124) Un objetivo estratégico debe ser capaz de establecer una política estratégica clara para efectuar un plan de acción concreto, acorde a los mandatos organizacionales establecidos y contextualizado en el escenario en el cual se desenvuelve la organización.

## 2. ESTRUCTURA FORMAL

Las primeras nociones de estructura que obtenemos desde la sociología se refieren a una ordenación determinada que adquieren las distintas partes de la organización. “Por estructura se entiende, en general, el ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes en un todo. La estructura de la organización es, por tanto, el modelo relativamente estable de la organización. (...) Entre estos elementos estructurales figuran, en primera línea, la división de los cometidos, la distribución de los puestos y la ordenación de las instancias; en suma, todo lo referente a relaciones, actividades, derechos y obligaciones, y que es preciso fijar mediante reglas y ordenanzas. (Mayntz, 1972: 105) El concepto de estructura no hace referencia solamente a la definición de los cargos y la jerarquía que se ordena entre ellos, sino que además delimita el trabajo y la acción en un conjunto de normas que deben estar claramente definidas para facilitar su aplicación y verificar su cumplimiento. Cabe recordar que hay veces que la regla se cumple esporádicamente, o directamente no se cumple, cuando la identificación del miembro con el comportamiento esperado de la organización y su sistema normativo es relativamente débil. Por otro lado, además hay otro caso de cuando el comportamiento y la norma no se encuentran, cuando existen relaciones o modos de proceder que se han ido estabilizando en el tiempo, los cuales todavía no han sido reglamentados.

Adentrarnos en el concepto de estructura conlleva conocer desde lo más interno y central al ordenamiento que hacen de los cargos que componen una organización. Esta vislumbra jerarquías y responsabilidades, y debería representar los canales lógicos sobre cómo se procede frente a los distintos problemas que amenazan la acción organizacional. “El análisis de la estructura de la organización puede comenzar por describir los papeles que desempeñan todos los miembros. Por papel se entiende un complejo de normas o de expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto determinado de la organización. (...) Las expectativas respecto de los papeles no se refieren solamente al comportamiento visible, sino también a determinadas actitudes y postura valorativas del titular de puesto en tanto que tengan algo que ver con sus cometidos en la organización. (Mayntz, 1972: 106). Mientras más claramente definidos estén los cargos de la estructura, cada uno con sus responsabilidades bien delimitadas, el espacio que dista entre las expectativas en torno al trabajo esperado por los miembros y el trabajo realizado será mucho menor.

El papel que juega un miembro debería ser lo más parecido posible a las expectativas en torno al papel que los demás miembros de la organización quieren que juegue. “La fuente más importante de las expectativas de los papeles, entonces, son las instrucciones escritas y verbales dictadas por la dirección de la organización, es decir, por los jefes que ésta tenga en un momento determinado.” (Mayntz, 1972: 107) El comportamiento esperado debe estar claramente definido y señalado por las autoridades principales de la organización. En una organización donde las expectativas dependan mucho de las autoridades de turno, las cuales se van sucediendo con el tiempo, se producirán distintas etapas en las cuales los comportamientos esperados vayan cambiando según las

apreciaciones personales de sus autoridades, al no estar bien definidos los cargos en un documento escrito formal y dependiendo éstos de los criterios individuales de sus líderes.

La cooperación establecida entre las distintas áreas de la estructura formal debe estar claramente señalada en los cargos y sus responsabilidades, como requisito del trabajo en equipo establecido entre los distintos departamentos de la estructura. Pero no toda forma de cooperación es posible definirla con claridad desde la autoridad. "Las organizaciones tienen siempre por definición una estructura funcional; es decir, las actividades diferenciadas con arreglo a la división del trabajo están establecidas en ellas mediante reglas y encomendadas como cometidos a los titulares de determinados cargos. Ciertamente hay también una cooperación no reglamentada, espontánea, basada en la división del trabajo, en los grupos que se forman para un fin establecido ad hoc. Sin embargo, tales grupos no son organizaciones. Son de corta vida, la división del trabajo que surge espontáneamente en ellos no tiene duración mientras no se establezca en reglas o al menos por la costumbre, y lo que sucede en los grupos depende principalmente de la voluntad y de la personalidad de los miembros que ocasionalmente los forman." (Mayntz, 1972: 111) La cooperación no reglamentada y espontánea que se da entre las distintas áreas de la estructura formal de la organización descansa completamente en el carisma de los líderes de la organización, estableciendo formas de cooperación basadas en características de la personalidad de los distintos miembros, la cual es rotativa y variada como cambian las personas que ejercen dichos cargos. Esta forma de trabajo no logra establecerse formalmente en el tiempo.

Cuando estamos frente a organizaciones de carácter voluntario, surgen diversos problemas y consideraciones adicionales en cuanto a su estructura y el grado de formalidad que alcancen sus cargos, la imposición de castigos y sanciones en torno al incumplimiento del trabajo esperado y a la planificación estratégica efectiva que puede realizarse, viéndose muy limitado el actuar de la organización y su proyección efectiva a raíz de la alta probabilidad de éxito o fracaso en torno a sus actividades. "En la mayoría de las asociaciones voluntarias faltan presupuestos importantes para una formalización intensiva. Las razones fundamentales aquí son la estructura democrática y el vínculo relativamente débil de los miembros con la organización. La dirección de la organización no tiene sino un poder de disposición muy limitado sobre los miembros, excepción hecha de los funcionarios y los expertos con empleo fijo. Los simples miembros actúan voluntariamente, por lo cual sólo pueden ser obligados con menos fuerza. Si los directivos de tales organizaciones quieren llevar a cabo una acción determinada para la cual necesiten la cooperación activa de todos los miembros, entonces rara vez pueden ordenar, viéndose obligados a rogar, exhortar y convencer. Como no puede predecirse cuántos miembros, cuánto tiempo y con cuánta diligencia van a colaborar, mal puede reglamentarse quién va a hacerlo, qué va a hacerse y cuándo debe hacerse. Y a la inversa, cuando son los simples miembros quienes determinan democráticamente los cometidos de la dirección de la organización, éstos tampoco pueden ser regulados de una manera excesivamente precisa y duradera. La improvisación y la disposición desempeñan por tanto un gran papel en la actuación de las asociaciones estructuradas democráticamente." (Mayntz, 1972: 114)



La estructura de autoridad no descansa solamente en lo formalmente establecido en el cargo, sino que además descansa en aptitudes y cualidades de la personalidad del líder o la persona en la que descansa la autoridad formal. “Las organizaciones no sólo están siempre estructuradas por definición, sino que también poseen siempre e inevitablemente una estructura de autoridad, como llamaremos, sin propósito valorativo, a la división entre las facultades de decisión y de mando establecidas en reglas y papeles, de una parte, y las obligaciones de ejecución y obediencia, de la otra.” (Mayntz, 1972: 125) Por un lado, está lo que legitima la autoridad en su decisión y mando señalado y definido en la formalidad del cargo, pero por el otro, está lo que legitima y garantiza la ejecución y obediencia que guarda mayor relación con los aspectos carismáticos de la persona que lleva el cargo. Estos atributos carismáticos cobran mayor importancia en organizaciones de carácter voluntario donde las relaciones entre los individuos son estrechas y van mucho más allá de lo meramente organizacional.

Finalmente, para alcanzar la correcta definición de los cargos de la manera más óptima posible, la experiencia en el trabajo es fundamental para hacer éste cada vez más eficiente y eficaz, construyendo un trabajo en equipo alrededor de la estructura que goce de una asignación de roles clara y una inter complementariedad de las funciones cada vez mayor entre sus miembros. “Con el tiempo, a medida que los miembros del grupo van resolviendo juntos los problemas, aprenden mutuamente sus tareas. Saben cómo pueden ayudarse mutuamente a rendir más, quién puede contribuir con algo para determinado proyecto, cómo pueden obtener más experiencia juntos. Cada participante está comprometido con la búsqueda de ideas que puedan contribuir al progreso del grupo. Esta experiencia y conocimientos acumulativos no se pueden traducir en procedimientos operativos convencionales que puedan ser fácilmente transferidos a otras organizaciones y trabajadores. (Livacic, 2007: 212) La experiencia de trabajo en equipo es única para cada equipo de trabajo al interior de cada organización y su entorno.

### 3. PROCESOS: EDUCACIÓN

Para referirnos correctamente al proceso que se lleva a cabo en el movimiento juvenil Hashomer Hatzair, debemos entender que la organización señalada es una institución de educación no formal. El proceso que se conduce es la educación de los jóvenes y niños en torno a los valores y la ideología propia del movimiento, dentro de un contexto sociopolítico específico que busca combatirse. Es por esto que, para definir mejor la educación como proceso organizacional, nos basaremos principalmente en la idea de Pedagogía Crítica del autor Paulo Freire, uno de los principales teóricos del movimiento. El cómo se lleva a cabo este proceso será señalado, por supuesto, en los hallazgos etnográficos, limitándonos acá a señalar la discusión teórica en torno al concepto a definir.

Desde los documentos del movimiento, en un texto compilado de su ideología, se define la globalización como un fenómeno que comienza con la extensión del mercado mundial basado en el sistema capitalista, rompiendo con las fronteras nacionales y culturales, influyendo sobre todos los aspectos de la vida de las personas, generando una perspectiva que se rige por una lógica de consumo, transformando a las personas y sus valores en bienes comerciales, y a la vez los bienes comerciales en valores.

La globalización es un proceso que produce diversos males en la sociedad, entre los cuales se reconocen formalmente, en los textos del movimiento, la desigualdad, homogeneidad, individualismo, egoísmo, superficialidad, codicia, conformismo, consumismo de identidades, violencia, monopolio de los medios de comunicación, manipulación de la información, imposición de estereotipos universales, inercia, limitación de ideales, discriminación, ruptura de las relaciones personales, alejamiento de las personas, limitación del lenguaje, pérdida del sentido y contenido de las culturas en su masificación comercial, cultura de masas sobre culturas locales que tienden a desaparecer, pérdida de la soberanía de los países por su dependencia económica y por estar subordinados a su propia economía, desvalorización de la persona frente al capital, pérdida del trabajo y en consecuencia la identidad del trabajador por la flexibilidad laboral, aumento de la brecha entre clases sociales, dependencia político económica de los países, explotación de las personas, alienación, deshumanización, indiferencia frente a la ecología, abuso de los recursos naturales, contaminación, falta de proyección a futuro y desequilibrio a nivel climático, reproduciendo además un sistema educativo vertical y autoritario en cuanto a sus contenidos, subjetivo en torno a sus valores, individualista, ausente de sentido crítico y de diálogo.

Frente a este escenario, la educación se entiende teóricamente como el medio por el cual se puede combatir esta situación, y ésta toma un rol crítico frente a la sociedad, liberador para el individuo y formador de un nuevo ser social más comprometido y responsable con su alrededor.

Uno de los primeros teóricos sobre una educación alternativa a los sistemas educativos formalmente establecidos fue Alexander Sutherland Neill, autor del proyecto educativo Summerhill, una escuela creada en 1921 para contrarrestar la gran decepción que dejó en los educadores las grandes incomprendiones entre los hombres producto de la Primera

Guerra Mundial, la cual se mantiene vigente hasta nuestros días. Para Neill, la educación como producto del sistema capitalista es utilizada por el mismo sistema para sostenerse y perpetuarse. De esta forma, se obliga al niño a adaptarse a una sociedad a través del autoritarismo y la represión que ejercen en la escuela y la familia, que son los medios utilizados por el capitalismo para producir ciudadanos sumisos. La escuela no puede cambiar si no es cambiada la sociedad. El proyecto de Summerhill tiene como fin “hacer que la escuela se acomode al niño, y no hacer que el niño se acomode a la escuela” (Neill, 1994: 20) La libertad es la esencia de esta escuela, entendida como condición necesaria de la educación. La idea de autogestión es central, buscando no intervenir en el desarrollo del niño y no ejercer presión sobre él, dejando que forme sus propios ideales y su propia norma de vida.

Sobre el proyecto Summerhill, Erich Fromm nos señala que este se basa en diez principios. (Fromm, 1964) El proyecto parte de la bondad del niño, y ve como el fin de la educación la felicidad, el fin de la vida. La educación debe ser a la vez intelectual y afectiva, y debe ir acorde a las necesidades psíquicas y las capacidades del niño. Sobre la disciplina, considera que ésta resulta excesiva y es dañina en el niño, e impide un sano desarrollo psíquico. La disciplina y el castigo producen temor, y el temor produce hostilidad. El proyecto está basado en el concepto de libertad, distinguiéndolo del concepto de libertinaje, lo que quiere decir que el respeto entre los individuos debe ser recíproco. Por parte del maestro, para el proyecto es necesaria una completa y verdadera sinceridad. Es fundamental el carácter completamente independiente del niño, por lo que éste debe romper con los lazos que lo unen con su padre y madre o quienes sean sus figuras de autoridad en la sociedad. El proyecto busca emancipar al niño a cualquier sentimiento de culpabilidad, los cuales buscan vincular al niño con la autoridad. El proyecto, por último, no da enseñanza religiosa, centrándose en vez en instruir sobre valores humanos fundamentales y universales.

La bondad del niño se refiere a la confianza en la naturaleza del niño. Lo que da problemas no es su naturaleza, sino la influencia adulta que recibe. La finalidad de la educación para Neill sería enseñar a la gente a vivir una vida plena, equilibrada y feliz. (Palacios, 1980) La educación debe dar más importancia a la emotividad que a la inteligencia. El presupuesto básico de la educación es la libertad, evitando toda intervención moralizante del adulto, que es lo que pervierte al niño. “Libertad significa hacer lo que se quiera mientras no se invada la libertad de los demás” (Neill, 1994) La libertad debe desaparecer si se quiere dar libertad al niño, ya que la libertad y el temor no pueden coexistir. La autorregulación del proyecto se refiere a que el niño se comporte por voluntad de uno mismo, y no en voluntad de fuerzas externas. El autogobierno se refiere a la regulación de la vida social por lo niños, los que establecen las normas y quienes se encargan de que se cumplan.

El concepto de educación relacionado con el de libertad, si bien parte con las ideas de Neill y la decepción en torno a la violencia y el desentendimiento originados por la Primera Guerra Mundial, son llevados a una lectura más radical en la teoría de la educación como liberación del oprimido de Paulo Freire. La educación es un medio para lograr dar un

sentido social y de servicio a los más necesitados, de vivir activamente, crítica y racionalmente buscando una verdadera liberación, concreta y real, buscando hacer reconocer al hombre su propia dignidad. En un contexto oligárquico y antidemocrático de la sociedad brasileña del siglo XX, Freire es impulsado en sus ideas buscando principalmente la alfabetización del pueblo brasileño y la ampliación democrática de la participación popular, y es quien crea el movimiento de educación popular en Brasil, buscando sacar al hombre analfabeto de su situación de inconsciencia, de pasividad y falta de criticidad.

Freire plantea que la pedagogía estaba en función de los intereses de la clase dominante, impartiendo en los oprimidos la ley del temor, frente a lo cual surge la necesidad de humanización del oprimido, la cual debe partir de él mismo. Es el propio oprimido el que debe buscar el camino de su liberación. La tarea principal es concientizar y politizar. La educación es impuesta como práctica de la libertad. No busca que el hombre conozca su posibilidad de ser libre, sino que aprenda a hacer efectiva su libertad, y haciéndola efectiva, la ejerza. Estar en el mundo, es actuar de acuerdo a sus finalidades para transformarlo. El hombre no puede ser mero espectador.

Para Freire, la educación debe superar la contradicción educador – educando, debe basarse en una concepción abarcadora de los dos polos en una línea integradora, de manera que ambos se hagan educadores y educandos.

La alfabetización es el camino más importante de la liberación: “el aprendizaje y profundización de la propia palabra, la palabra de aquellos que no les es permitido expresarse, la palabra de los oprimidos que sólo a través de ella pueden liberarse y enfrentar críticamente el proceso dialéctico de su historización (ser persona en la historia)” (Freire, 1980). En el siglo XXI, la educación es una de las mejores herramientas de cambio social, de movilidad social, de empoderamiento de las personas, de abrir nuevas oportunidades y alcanzar nuevas metas, de construir un nuevo ordenamiento social y formar a sus ciudadanos en él, de generar instancias de opinión política, de combatir el extrañamiento de los individuos y de generar individuos con consciencia social, espíritu fraterno y pensamiento colectivo.

Pero la educación como proceso, como todos los ámbitos de la sociedad, también se ha visto víctima de la nueva tecnología de información. “Es evidente que en las últimas décadas estamos asistiendo a un cambio muy importante en la sociedad unido al empleo de nuevas tecnologías de la información. Nos encontramos con nuevas formas de convivencia y de relaciones sociales que han dado lugar a la Sociedad Informacional, porque los procesos productivos básicos se basan en el manejo de información. Los cambios son palpables en diferentes ámbitos sociales, y es necesario entenderlos en su conjunto, si queremos comprender en profundidad lo que pasa en la formación en general y las distintas formas en que se presenta.” (Lucas, 2001: 182) Las redes sociales tienen un importante poder “educativo”, por ende, cualquier persona en cualquier parte del mundo podría inventar cualquier noticia, emitir cualquier opinión al respecto y comenzar a formar (o deformar) el criterio y entendimiento de los ciudadanos globales. Donde las personas son más vulnerables a absorber la desinformación de internet, se hacen mucho

más importantes los valores aprendidos y opiniones construidas en procesos educativos significativos anteriores.

“El término informacional indica el atributo de una forma específica de organización social en la que la generación, el procesamiento y la transmisión de información se convierten en la fuente fundamental de la productividad y el poder, debido a las condiciones tecnológicas que surgen en este período histórico” (Castell, 1997: 47) Las formas sociales y tecnológicas de la organización informacional impregnan todas las esferas de actividad humana, empezando por las instituciones, las relaciones sociales y los actos sociales más comunes. La movilidad social se define como creciente, respaldada en el acceso a la información, y la educación se caracteriza por ser cada vez más especializada. El tipo de producción se refiere a los servicios y la información en red.

El proceso que busco definir es central en la formación de la sociedad y en la legitimación de su ordenamiento. Los valores que nos inculcan como seres sociales son aprendidos en las distintas instituciones de las que formamos parte, ya sea la familia, el colegio, la iglesia, la universidad, y así también lo son los valores que nos llevan a cuestionarnos sobre la sociedad, también inculcados en algún ambiente contra cultural. Sea legitimando o cuestionando mi entorno, todas las personas somos parte de dichos procesos educativos. “La extensión de la educación quizás sea uno de los signos más llamativos del proceso de modernización, hasta el punto de que la enseñanza se ha convertido en un proceso que afecta obligatoriamente a todas las personas, sin que ningún individuo tenga capacidad de substraerse a su influencia”. (Lucas, 2001: 186) Los ermitaños son una excepción en la sociedad, los individuos son formados como seres en sociedad.

La formación se refiere a un “proceso por el que el individuo se hace miembro funcional de una comunidad, adquiriendo la cultura que le es propia. La formación es un proceso que produce que el individuo reciba “...el saber (principalmente las creencias, modelos, valores y normas), la habilidad (fundamental para desempeñar los propios roles) y la motivación... en función de las cuales la persona debe adquirir conocimientos específicos, modelos concretos de la realidad, sistemas de transmisión simbólica adecuados y un mundo normativo específico. (Lucas, 2001: 187) Distintas organizaciones poseerán distintos saberes, distintas habilidades y motivaciones. En una organización con ideología política clara, el contenido valórico-político estará impregnado en los distintos ámbitos de la formación del individuo, y la ideología orientará la acción hacia el activismo político del hombre en la sociedad.

Finalmente, la formación dependerá específicamente del tipo ideal de individuo que la organización quiera construir, difiriendo este proceso según la institución responsable del proceso educativo, según su visión de sociedad y los grupos de interés que se ubican detrás. “La formación se entiende como un medio de elaboración de una realidad subjetiva (mi realidad, mi conocimiento) con base de una realidad externa más objetiva que es la sociedad (con un conocimiento objetivado disponible). El sujeto va asimilando la realidad social hasta adquirir una posesión de un yo y un mundo que le pertenecen”. (Lucas, 2001: 196) La posición del individuo en su entorno está definida por las instituciones que fueron responsables de su educación y formación.

#### 4. CULTURA ORGANIZACIONAL

Definida desde la teoría sistémica como lo que la organización "...desarrolla, a lo largo del tiempo, ciertas características propias, que le dan identidad. Este conjunto de rasgos particulares que permiten distinguir a la organización de sus similares es lo que constituye la cultura de la organización y permite que ésta se mantenga unida. La cultura opera a través de la socialización de los nuevos miembros y es creada y recreada constantemente en la interacción organizacional". (Rodríguez, D. 2001: 73) La cultura organizacional es lo que distingue a un miembro de la organización de uno que no, definirá sus valores y sus creencias, sus normas, sus pautas de comportamiento, sus necesidades, sus pequeños rituales, etc. En ciertas organizaciones, donde los elementos culturales son mucho más fuertes que en otras, donde la identidad y el sentimiento de pertenencia serán mucho mayores, las diferencias con el mundo externo entre sus miembros y los otros también serán cada vez mayores, y el otro es cada vez más extraño.

Pero la organización no sólo forma al individuo en la orientación de sus acciones, "La cultura es producto de la historia y determina creencias, valores y comportamientos que no se cuestionan. Es el patrimonio social de experiencias vividas y acumuladas por la organización y que han sido transmitidas a las nuevas generaciones de trabajadores mediante un proceso de aprendizaje. Como consecuencia de lo anterior, cambiarla significa desprenderse de un conjunto de referentes profundamente integrados". (Rodríguez, D. 2001: 270). Los cambios a nivel valórico-ideológico en una organización son siempre complejos y generalmente son procesos que presentarán numerosos detractores al implicar cambiar el ámbito más profundo de las personas: sus ideas y pensamientos, sus fines y metas. Los cambios en la cultura son imperceptibles y no son visibles para quienes están dentro de ella, sólo puede ser vista mediante una intervención etnográfica externa. El sentido que impregna la forma en que una organización percibe y explica su entorno abarca el sistema que sostiene la generación de sentidos y significados colectivos.

La cultura organizacional implica una forma determinada de aproximarnos con la realidad, de enfrentar el medio externo de manera colectiva en respuesta a la manera en que concebimos a la sociedad que nos rodea. "Es un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercitado la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (Schein, 1982) Con el tiempo, la cultura organizacional es una manera de formar a un individuo en un proceso educativo específico que adquiere sentido con el éxito de la supervivencia de la organización a través del paso del tiempo.

Con el paso del tiempo de un individuo en una organización específica, la persona irá socializándose cada vez más profundamente en torno al colectivo. "Significado, comprensión y sentido compartido, presunciones básicas, valores comunes, son diferentes modos de describir la cultura organizacional. Al hablar de la cultura, realmente

se está hablando de proceso de estructuras reales que permitan ver y comprender ciertos hechos, acciones, objetos, expresiones y situaciones de modos distintos. Estos modelos de comprensión también ofrecen la base para formar nuestro propio comportamiento apreciado y significativo. Cuanto más entrelazadas están las interpretaciones y actividades, más profundamente arraigada está la cultura.” (Krieger, 2001: 328). Una organización con una visión ideológica definida irá formando al individuo en sus distintos ámbitos de valores y creencias, modificando y reconstruyendo sus opiniones frente al entorno y la realidad. El tiempo suficiente producirá que el individuo se resocialice completamente en la organización y su cultura, aumentando su grado de fidelidad y compromiso con la causa. Si la organización tiene además una fuerte carga política, entonces la formación del individuo naturalmente estará impregnada de objetivos de interés político, delimitados y definidos claramente. Este proceso se dificultará si la visión política previa es radicalmente distinta a la de la nueva organización a la que se ingresa.

Uno de los temas más importantes que ayudó a comprender el concepto de cultura organizacional fue el de la relación entre la organización y su entorno. La organización irá cambiando según varíe el devenir de la organización en su entorno y a medida que vayan cambiando las interpretaciones que la organización haga de su entorno. “La cultura organizacional constituye una expresión del estar de la organización en el mundo, es la explicación que la organización se da de su estar en el mundo”. (Rodríguez, D. 2001: 267) Estar en el mundo implica ocupar una posición y desde ella generar una cosmovisión, que puede partir desde un punto más central como puede hacerlo también desde un punto más periférico y marginal.

Entendemos cultura organizacional como el conjunto de factores que determinan la forma de ser de una institución, factores que constituyen su fortaleza y que, por consiguiente, son ejemplos decisivos de su propia productividad. Ellas operan en forma inconsciente, definen la visión que los miembros de la organización tienen de ésta y de sus relaciones con el entorno y han sido aprendidas como respuestas a los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la integración interna de la organización. “La cultura es aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje. Por ello, quién está interesado en el control o cambios culturales, debe atender a lo que se sabe sobre el aprendizaje y desaprendizaje de las complejas creencias y presunciones que sirvan de fundamento al comportamiento social” (Krieger, 2001: 329). Pero un sólido grupo de pares servirá para fortalecer y darle más sentido a las creencias y prácticas que se estén aprendiendo como parte de la cultura de una organización.

Lo importante es que dicha cultura organizacional sea causante de un individuo que actúe frente a su entorno y que oriente sus valores y creencias en actos y comportamientos que definan y construyan el tipo de orden social esperado, y eso se logra mediante una estrategia clara y definida para lograr el objetivo organizacional. “La relación entre la cultura y la estrategia cumple un rol crucial en el desempeño organizativo. Las creencias, las normas y los valores de la organización guían la formulación y la implementación de la estrategia. La formulación de esta estrategia establece un contexto para la acción

organizativa. Las creencias individuales y grupales son las reglas, las normas, los valores y las presunciones que observan los miembros cuando se comprometen en conductas dirigidas a la implementación de la estrategia. La gestión de la cultura y la estrategia debe ser consciente y congruente para producir el desempeño deseado.” (Krieger, 2001: 345) Sin estrategia, los valores y creencias se quedarán sólo en el plano de las ideas, sin definir acciones para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Como parte fundamental en la formación de la cultura organizacional, las acciones simbólicas, según Tryce y Beyer, se distinguen en tres tipos: rito, ceremonia y ritual. (Lawrence, 1997) El rito es un conjunto relativamente elaborado, dramático y planificado de actividades aptas para consolidar diversas formas de expresiones culturales en un evento único, que se desarrolla por medio de interacciones sociales, por lo general de cara a un público. La ceremonia es un sistema de ritos conectados con una ocasión o evento singular. El ritual es un conjunto estandarizado y particularizado de técnicas y de comportamientos que tienen por principal finalidad la reducción de la ansiedad de los miembros de una organización. Estas distintas acciones simbólicas impregnan al individuo de lo más íntimo, específico, propio, singular y característico de la cultura de una organización determinada.

La importancia de la cultura organizacional sobre la eficiencia de toda organización ha sido reducido, según Denison, a cuatro formulaciones hipotéticas (Lawrence, 1997): La hipótesis de la participación, que sostiene que los altos niveles de participación y compromiso crean un mayor sentido de propiedad y responsabilidad. La cultura organizacional debe estar orientada a que los individuos participen activamente en los quehaceres de la organización, con obligaciones claras que demuestren el compromiso de sus integrantes. La hipótesis de la consistencia, que entiende que un sistema compartido de valores, creencias y símbolos tiene un impacto positivo sobre el rendimiento de la organización. Los valores y creencias deben hacer sinergia con las acciones y comportamientos, proveyendo un marco de sentido al individuo. La hipótesis de la adaptabilidad, que se refiere a la relación con el entorno y la capacidad de adaptarse. La cultura debe garantizar la adaptabilidad de la organización con el medio a través del tiempo y la coyuntura socio política, especialmente en una organización con ideología política definida. Y la hipótesis de la misión, que otorga el sentido del quehacer de una organización, ofreciendo dirección y metas claras que sirven para delinear el camino y la línea conductual a seguir. Una misión claramente definida guiará y encasillará el trabajo y comportamiento de sus miembros de manera más fácil y estratégica.

La participación y consistencia se refieren a la dinámica interna de la organización, mientras que la adaptabilidad y la misión apuntan a la relación entre la organización y su ambiente externo. Por otra parte, consistencia y misión se orientan a la estabilidad de la organización, mientras que participación y adaptabilidad destaca el potencial de una organización y su flexibilidad frente al cambio.



## 5. COMUNICACIONES

La comunicación, desde la teoría sistémica, es identificada como el “mecanismo más eficiente de coordinación e integración. La información que se entrega, la definición de canales, del contenido, de los destinatarios, del sentido, etc, son todos elementos que deben ser considerados en el diseño para facilitar la integración”. (Rodríguez, D. 2001: 73) Los distintos factores que guardan relación con el proceso de comunicación pueden facilitar como también pueden entorpecer y dificultar el proceso. La consideración de estos factores implica un control de ciertas condiciones mínimas para aumentar su eficiencia, para que ésta se realice en el mayor grado de optimización de recursos, y claro, en que sea eficaz. La circulación y el mantenimiento de los canales de información son fundamentales para mantener las relaciones entre la organización y su medio tanto interno como externo.

“La comunicación es lo que está a la base de todo sistema social, pero no es algo dado, ni se desprende en forma automática de la organización social”. (Rodríguez, D. 2001: 155) La teoría sistémica recuerda que la comunicación no ocurre por azar, sino que es altamente improbable. La acción comunicativa de Habermas suponía que esta conducía hacia el entendimiento como una condición a priori de lo propiamente humano, lo que es quizás su principal crítica, olvidando que el entendimiento en la comunicación requiere, además de las condiciones formales en los canales de comunicación, voluntades iniciales de las personas por entenderse, las cuales no necesariamente se encuentran, o por lo menos, no podemos suponer.

Las comunicaciones resultan centrales en la conducción de una organización, ya que permitirán una coordinación mayor entre los distintos actores gracias a una mayor eficiencia de los canales de información. “La efectividad de las comunicaciones permitirá el liderazgo ejecutivo, la adecuada toma de decisiones y la generación de un clima laboral de confianza y seguridad”, (Rodríguez, D. 2001: 156) Su efectividad estará relacionada con los distintos mecanismos formales e informales, su transparencia y grado de formalización, la cual se verá reflejada tanto en su comunicación vertical como en la horizontal. Los flujos de información entre los distintos actores de la organización facilitarán la conducción, la ejecución y la coordinación. El mantenimiento de la organización como sistema depende de las comunicaciones entre sus miembros, por lo tanto la coordinación no es sino un fenómeno de comunicación. Las comunicaciones cohesionan las etapas o partes del proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control), determinando así la eficiencia y eficacia del sistema.

Parte importante del diseño organizacional consiste en “delimitar los canales y responsabilidades de la comunicación. Basta con observar el organigrama de una determinada organización para saber cuáles son los cauces por los cuales fluye la comunicación formal. La formalización organizacional implica la restricción de los canales y los contenidos de las comunicaciones posibles”. (Rodríguez, D. 2001: 167) Los flujos de información siguen distintos cauces, los cuales deben estar correcta y claramente señalados. Es un proceso formal que posee responsables claros. La restricción de ciertos

canales implica que se busca favorecer los canales y contenidos que faciliten la toma de decisiones y el logro de objetivos de la organización, dándole mayor sentido a la comunicación organizacional, la cual puede incluir e integrar, pero también puede limitar.

La comunicación podría distinguirse entre vertical y horizontal. La primera, entre jefe y subordinado, donde el grado de formalización es fundamental para el correcto entendimiento entre ambos, y la segunda, entre los distintos subsistemas, donde el entendimiento descansa más en la comunicación informal, la cual aumenta el grado de intimidad y cercanía entre pares. El miembro de la organización será más productivo, eficiente y eficaz, cuando siente que tiene acceso a toda la información pertinente. Junto a este tipo de comunicación surge otro tipo informal que facilita una mayor integración, y que corresponde a relaciones de carácter más íntimo y personal.

La coordinación de las diferentes actividades de los miembros de una organización busca también llevar a cabo transacciones con el medio ambiente, obedeciendo a la necesidad de establecer intercambios adecuados con el ambiente externo de la misma, en el marco de un proceso adaptativo y que dichos intercambios deberían ser conscientes y racionalmente planeados, desde el punto de vista de la misma organización. La organización se relaciona con su entorno o medio ambiente a través de intercambios energéticos en el marco de un acoplamiento estructural.

Una organización, en su entorno, define como relevantes sólo a ciertas agrupaciones, un número mucho menor de las que realmente existen a su alrededor, ya que sólo algunas estarán relacionadas con la obtención y ejecución de los objetivos y metas particulares señalados. "Las organizaciones actúan selectivamente en su relación con el entorno, haciendo relevantes ciertos aspectos y aceptando como información sólo lo que el sentido organizacional considera válido. Esto quiere decir que la organización configura su entorno y lo que podrá ser de utilidad como información, para orientarse en él. Las organizaciones, como cualquier sistema, sólo aceptan como información lo que hace resonancia en su estructura" (Rodríguez, D. 2001: 169) Hay componentes del entorno organizacional que serán completamente dejado de lado por su poca o nula relevancia en el trabajo de la misma.

Lo interno de lo externo se distingue en la diferenciación con el otro distinto. La diferenciación genera identificación de los límites propios, el reconocimiento de uno mismo en contraste con lo distinto. "La organización establece su identidad a partir de su diferencia respecto al entorno. La comunicación de la organización va configurando una imagen corporativa. La organización se encuentra en un entorno donde presenta una cierta imagen. La comunicación que la organización mantiene internamente, orientada a sus miembros, debe ser consciente con la comunicación entre la organización y su entorno externo". (Rodríguez, D. 2001: 175) Al igual que las personas, las organizaciones también están constantemente comunicando algo, incluyendo cuando están ausentes, comunicando lejanía o malestar. El actuar de sus miembros refleja una identidad corporativa que define el carácter del grupo, siempre en contraste con el otro, con el cual interactúa. La imagen se construye en la diferenciación con el mundo imaginario de su entorno. Sus características que más destaquen en el entorno serán las que más difieren

con el resto, las que más los identifican, ya que será lo que menos identifique a su entorno.

La comunicación es el punto de partida de la relación entre el individuo y una organización determinada, el inicio de la relación entre individuos para compartir una cultura específica, y la base de cualquier organización para alcanzar el cumplimiento de metas orientado a acciones y valores específicos. “La comunicación es el elemento constitutivo de lo social y las organizaciones, por lo mismo, están hechas de comunicaciones y viven en un entorno –interno y externo- de comunicaciones”. (Rodríguez, D. 2001: 177) Lo social nace del entendimiento alcanzado en la acción comunicativa. Así también, la incomunicación brotará conflictos en cualquier organización y en la relación entre sus miembros.

Finalmente, la comunicación es decisiva y definidora de mi relación con los que me rodean y con las instituciones que formo parte. “La orientación de nuestras acciones, la modificación de nuestros comportamientos y actitudes, percepciones, representaciones a conocimientos y los modos de decidir, pautar y normar conductas, demostrarnos y expresarnos. Nos comunicamos para influirnos y para afectar intencionalmente. Toda enunciación tiene su objetivo (consciente o inconsciente) y, al ser interpretada, producimos una respuesta de reenumeración o de feedback de actuar o de decidir”. (Krieger, 2001: 223) La comunicación organizacional define la forma en que un individuo se relaciona con sus pares de una misma organización, y las dinámicas más características de una organización específica. La comunicación permitirá que toda organización avance hacia el alcance de sus objetivos en acciones específicas previamente definidas.

## VI. ASPECTOS METODOLOGICOS

### Justificación del Paradigma Cualitativo

El paradigma cualitativo me permite reconstruir la realidad estudiada, en otras palabras, *“...la actividad desordenada y tortuosa de aprender a ver desde dentro al mundo de un individuo o de un grupo. Esto constituye una meta totalmente diferente de la de descubrir y verificar hipótesis científicas”* (Schwartz y Jacob, 1996: 18) El presente estudio pretende indagar respecto a las percepciones que poseen los mismos actores, los mismos jóvenes que activaron en el movimiento a lo largo de su historia. Algunas percepciones serán actuales y otras mucho más lejanas en el tiempo. Busco, a través de estas pequeñas historias particulares de jóvenes, adultos y en algunos casos ancianos, que en determinados momentos históricos representaron la ideología y el nombre del movimiento, reconstruir la realidad del movimiento a través de sus décadas y revisar cómo fue cambiando Hashomer Hatzair en Chile. Nos interesa abordar la subjetividad de los individuos que fueron alguna vez miembros activos del movimiento.

El uso del paradigma cualitativo en el presente estudio se justifica en que me permite *“reconstruir el mundo tal como lo ven, les suena y les huele a los que están dentro de él”*. (Schwartz y Jacob, 1996: 19) El paradigma cualitativo me da la posibilidad de buscar significados y percepciones de los actores de manera natural, en una indagación naturalista, que permite no manipular ningún factor que influya sobre el fenómeno de observación. Este paradigma está orientado a captar y comprender los fenómenos desde la perspectiva del sujeto, el sentido y significado que otorgan a su realidad, la manera como estos definen o interpretan su activismo y pertenencia al movimiento Hashomer Hatzair.

El estudio busca comprender las relaciones y percepciones de los jóvenes bogrim y otros dirigentes comunitarios, pero desde una perspectiva holística: *“las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo”*. (...) *“Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas”* (Taylor y Bogdan, 1992: 20) Me permite lograr un contacto personal con las personas observadas y por ende una comprensión directa de lo que ellas quieren decir, ya que permite indagar sobre temas que aparezcan en la observación que resulten de interés para el presente estudio.

Buscando desarrollar un análisis profundo, entendemos que la conducta individual y social sólo puede ser comprendida en el marco de la situación social total de la cual forma parte, y ningún elemento de esa situación social amerita ser analizado fuera de ese marco. Se busca comprender un fenómeno, comprenderlo dentro y en relación con el todo. *“Pero salimos a escena con el sincero interés por aprender cómo funcionan en sus afanes y en su entorno habituales, y con la voluntad de dejar de lado muchas presunciones mientras aprendemos.* (Stake, 1998: 15)

Es de principal importancia investigar a las personas en el contexto de su pasado y de las situaciones en que se hallan. Se intentará comprender cómo sus percepciones están moldeadas e influidas por su contexto cultural, por circunstancias y factores que se dan en la realidad social en que están inmersos. La perspectiva holística implica que sólo comprendiendo el marco cultural donde se llevan a cabo los significados e interpretaciones de los sujetos, se podrá comprender su identidad. Sus acciones, pensamientos, todo lo que configura su identidad, está siempre contextualizado, por lo tanto, siempre enraizado en un contexto histórico social particular.

Busco cubrir todos los aspectos como sea posible del fenómeno de estudio en amplitud, abierto como investigador a distintos tipos de información. Busco la profundidad del fenómeno, una mirada transversal de cómo se presenta y qué características tiene, una mirada al pasado como también al presente. El paradigma cualitativo le permite al investigador el uso de cualquier técnica en cualquier orden, cierto grado de libertad.

Desde el paradigma cualitativo, Louis (1993) propone, para el estudio de la cultura de las organizaciones, la integración de estrategias analíticas orientadas a captar los contextos y perspectivas de los miembros de la organización. La perspectiva emic sería entonces la estrategia para captar y comprender de mejor manera este nuevo mundo de significados, la realidad desde los mismos sujetos, la aprehensión holística del contexto.

## **Diseño emergente**

Tal práctica investigativa obliga a una postura que asuma una actitud exploratoria y de apertura a lo desconocido, un enfoque abierto y flexible, por tanto, un diseño emergente, todo lo cual se logra a través del paradigma cualitativo. El diseño emergente *“implica que el proyecto ha de considerar las posibles contingencias que pueden surgir durante el desarrollo del mismo, sin necesariamente indicar con exactitud que se hará en relación a cada una de ellas”* (Di Silvestre, 1999) Esto permite al investigador realizar un trabajo flexible ya que se presenta en desconocimiento e ignorancia de la situación estudiada. Nuevas preguntas de investigación surgirán con el avance de la investigación. Además, la flexibilidad del diseño permite adecuar la investigación a casos y preguntas no anticipadas, a la exploración y comprensión de casos únicos.

Al ser un estudio de carácter exploratorio, los pasos a seguir los determinará la investigación misma, pero siempre con el foco en los objetivos de investigación para no diluir ante las múltiples realidades que pudieran aparecer.

## **Diseño Muestral: Tiempo, Gente y Contexto**

El presente estudio busca reconstruir la realidad a través de las percepciones de todos los que fueron algunas vez jóvenes activistas en la historia del movimiento, de todos los que pasaron por él educándose y formándose en su ideología, así como también de los

dirigentes comunitarios locales que manejaron momentos de tensión específicos que fueron clave en la historia del movimiento. El Universo de estudio son los jóvenes bogrim de determinadas épocas, como también distintos dirigentes comunitarios que mantuvieron relación con el movimiento en Chile, tanto de comunidades judías locales como del movimiento mundial.

La unidad de estudio serán los sujetos mismos y sus percepciones reveladas a través de los relatos. Interesa la información que el sujeto mismo nos pudiera entregar, sus posturas, significaciones, sentidos. Esto no implica que no se recurrirá a otras fuentes de información además de los sujetos. El transcurso de la investigación nos señalará el camino a seguir. *“La selección del lugar, de los eventos y sujetos es porque estos pueden proveer información que responda a la pregunta de investigación”*. (Di Silvestri, 1999).

El movimiento lleva 70 años en Chile, por ende busco relacionarme con jóvenes desde los 5 años, los primeros infantes que participan en las actividades educativas del movimiento, pasando por todos los jóvenes hasta los 16-18 años que pasan a ser guías del movimiento, que pasan un promedio de 5 años como educadores en el movimiento, hasta los que tienen sobre 23-24 años que pasan a ser ex activistas del movimiento, llegando a tener a ex miembros que superan los 70 años de edad.

Ya que los jóvenes que asisten al movimiento poseen características socio demográficas similares (como comunas en las que viven, establecimientos educacionales, orientación religiosa, situación socioeconómica), la definición de los informantes para la muestra será principalmente según el rol que hayan poseído en el liderazgo y la conducción del movimiento a través de la historia, personas que hayan estado directamente involucradas con los acontecimientos, que hayan sido parte de la toma de decisiones que hayan definido el camino que recorrió el movimiento hasta nuestros días. Lo mismo con los dirigentes comunitarios y del movimiento internacional, buscamos entrevistar personas que hayan sido protagonistas de momentos claves en la historia del movimiento.

Acompañé a los jóvenes del movimiento durante dos años en todas sus actividades semanales fijas, estas son los días sábados donde se reúnen todos los que participan, es decir, jóvenes que reciben actividades educativas, entre los 5 y 17 años de edad, y jóvenes que otorgan las actividades educativas, guías o educadores, hasta los 24 años de edad. Un grupo en promedio de 50 jóvenes que se reúnen sábado a sábado a lo largo del año entre marzo y diciembre, un movimiento juvenil educativo no formal. Además, acompañé al grupo de guías del movimiento durante las reuniones de coordinación y educación, un día a la semana, a lo largo de todo el año, como grupo de trabajo organizado en torno a las tareas y reflexivo en torno a las discusiones ideológicas. Todas estas reuniones toman lugar en la casa del movimiento, antigua y grande en la comuna de Providencia.

En este período, también tuve la oportunidad de acompañar al movimiento durante tres campamentos de verano seguidos, y dos seminarios de invierno en cabañas, siempre en lugares de naturaleza en las afueras de Santiago. Campamentos y seminarios son las instancias donde todo el movimiento completo se va de viaje, en una experiencia intensa

de convivencia, próxima y cercana en la estrechez de lazos de todo tipo, y profundamente educativas y significativas en los procesos de madurez de los jóvenes, de formar relaciones entre las personas, de aprender habilidades sociales. Fui testigo a lo largo de los años de cómo los jóvenes fueron creciendo y consolidando sus personalidades y grupos sociales al interior del movimiento.

Mi inclusión también fue en el tiempo del carrete. Pude estar en las esferas más íntimas de la convivencia de los jóvenes, celebrando sus cumpleaños, sus principales celebraciones y fiestas como equipo adulto de trabajo, sus penas y alegrías, sus intercambios de pareja y relaciones erótico-afectivas, evidenciando no sólo su tiempo de activismo en torno a la organización, sino también lo más íntimo y cercano de sus relaciones de amistad.

También estuve en todas las celebraciones del movimiento, ya sean actividades relacionadas con el calendario judío, actividades relacionadas con el calendario de festividades propias del Estado de Israel, y en general, en la agenda de actividades de los movimientos juveniles judíos en Chile, y en las principales actividades comunitarias con representantes de todas las instituciones sionistas en Chile. Yo, como el Representante del movimiento internacional Hashomer Hatzair en Chile.

El movimiento cuenta con un Pahil, un adulto profesional que actúa como coordinador de todas las actividades del movimiento, trabajando codo a codo con los bogrim, guiando su trabajo tanto en términos organizacionales como educativos. El Pahil cumple el rol de ser un canal de información entre los bogrim y el movimiento activo con los padres del movimiento, los ex bogrim, la Directiva del movimiento mundial, las principales instituciones sionistas y comunitarias en Chile en general. Actúa como mediador de los intereses entre todas las partes antes mencionadas y garantiza la transmisión de dicho intercambio energético, logrando cubrir las necesidades básicas del movimiento para asegurar su perdurabilidad en el tiempo a través de la ejecución exitosa de un plan de acción estratégico para alcanzar los objetivos señalados a principio de año, realizando un seguimiento de las actividades realizadas y apoyando profesionalmente a los bogrim.

Otra función fundamental también es ser un referente educativo como Representante del movimiento internacional en Chile. Definir los lineamientos educativos que guíen el trabajo de los jóvenes guías, apoyar su trabajo en el diseño de sus actividades educativas, capacitarlos en torno a los pilares educativos del movimiento, y ser siempre un ejemplo de motivación en el trabajo en equipo y liderazgo, contribuyendo en el diseño y construcción de las relaciones del movimiento con todo el resto de los representantes de las distintas instituciones judías y sionistas en Chile, y frente a todos los padres y familiares de los jóvenes que activan en el movimiento, y frente a los que activaron a través de los últimos 70 años de historia.

Durante dos años completos, fui designado Pahil del movimiento Hashomer Hatzair en Chile, teniendo la responsabilidad de cumplir con todo lo mencionado anteriormente. Yo trabajaba en la Central Educativa del Departamento de Educación de la Agencia Judía en Chile, y ocupando un rol central en la educación sionista no formal en los movimientos

juveniles judíos en la comunidad judía, se me ofreció la oportunidad de tomar la representación de Hashomer Hatzair en Chile, al ser también una de las pocas voces más “progresistas-de-izquierda” de mi comunidad. De esta forma, pasé a ocupar este rol y posición estratégica, presentado por uno de los ex líderes del movimiento como una oportunidad de trabajo única y de gran éxito para el trabajo interno: contar con una persona totalmente externa al movimiento, y especialmente con gran presencia y relaciones en la comunidad judía general, para acercar el movimiento, desde una posición marginal, hacia la centralidad de la comunidad. Con este rol, mi inclusión y acceso a la confianza de los sujetos fue total.

### **Tradición Metodológica Cualitativa**

La tradición elegida es Etnografía, y especialmente en un contexto organizacional. La Etnografía Organizacional estaría relacionada principalmente con tres cosas: “1. *Un énfasis fuerte en explorar la naturaleza de fenómenos organizacionales determinados, más que en precisar hipótesis.* 2. *Una tendencia a trabajar sobre todo con datos no estructurados o preestablecidos obtenidos a partir de un conjunto cerrado de variables analíticas.* 3. *Investigación de un número limitado de campos y estudios de casos y de análisis de datos que implican la interpretación explícita de significados*”. (Chica, 2012: 1)

La tradición etnográfica nos exige llevar a cabo un proceso reflexivo exhaustivo a lo largo de todas las etapas de su desarrollo, a través de su carácter emergente, de su escenario completamente desconocido, de su significación cultural ajena y de la incorporación y acceso como participante de la tribu/organización. La etnografía me entrega las herramientas para desempeñarme como investigador cualitativo y realizar una mirada con un énfasis cultural a través de los distintos aspectos que influyen en las dinámicas de desarrollo organizacional, desde los significados y percepciones de sus mismos actores.

Desde el primer día en que comencé a ser parte del movimiento y asistir a sus actividades, llevé a cabo un trabajo etnográfico como un agente externo al movimiento, un observador e investigador social de segundo orden, buscando adentrarme a la comprensión emic de los significados de los sujetos. Mi nivel de participación e involucramiento fue totalmente participante, la confianza fue también total.

Al entrar en una realidad nueva y completamente desconocida, busco dejar todos mis prejuicios de lado, mis preconcepciones, mis consideraciones valóricas y morales y mis calificativos y estigmas sociales. “*El investigador cualitativo suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones*”. (Taylor y Bogdan, 1992: 21). Busco aprehender la realidad desde los significados, interpretaciones y valores de los actores mismos, pudiendo llegar a resocializarme y resignificarme en las ideas, conceptos y hábitos del grupo a estudiar.



## **Rol y Entrada al Trabajo de Campo**

Mi posición me permitió estar al centro de las relaciones entre los principales actores, y más aún, ganándome la confianza de todos los sectores involucrados. Frente a los jóvenes guías del movimiento, era testigo de sus ambiciones activistas y de trabajo en la organización, de compartir lo cotidiano y lo íntimo de la interacción constante y de trabajo voluntario, lo fresco e irreverente de un movimiento juvenil, y sus motivaciones, miedos y complicidades de su amistad, jugando con el tiempo entre la dinámica de ser un amigo más del grupo, un profesional trabajando en el movimiento, un distinto y otro frente al grupo, pero alguien completamente integrado a la tribu.

Así también conocí a todos sus padres, quienes depositaban toda su confianza en mí en el cuidado de sus hijos como el adulto responsable del lugar. Los relacioné con gran habilidad para mapearlos como grupo de familias en una comunidad pequeña. A fin de mi período de dos años, mis mejores destrezas con respecto a mi fortaleza laboral como pabil del movimiento se refieren a mi trabajo especialmente con los padres del movimiento, de tenerlos completamente presentes en las actividades que los incluían, de que participaran de la agenda del movimiento realizada especialmente para ellos, de que se sintieran completamente parte del entorno comunitario del movimiento juvenil, de contar con ellos como una fuerza realizadora de las actividades principales. Mi trabajo aquí fue también en el ámbito de lo más íntimo, en comer en sus casas y conocerlos íntimamente, alguien cercano y de la confianza de toda la familia, el tío de scout que cuida a los niños y les enseña las lecciones importantes y tiene a los jóvenes trabajando.

Era a su vez empleado por el movimiento internacional mundial, teniendo una agenda principal con ellos para acercar el movimiento a la comunidad y reforzar el proceso de construcción de una comunidad que sostenga al movimiento juvenil en Chile, pero también en lo más íntimo al exigir de mí total confidencialidad de mi trabajo frente a los guías del movimiento. Al principio, asumí mi cargo como un canal y agente de información, desde las primeras reuniones de definición del cargo y desde la formalidad, pero con el tiempo y en el ámbito de lo implícito, más que comunicarle a los jóvenes guías de los intereses totales del movimiento internacional, debía generar una agenda con la directiva internacional, poniendo sus intereses por sobre los intereses del movimiento en Chile, debiendo ocultar cierta información para los jóvenes guías en Chile.

Y además, mediaba y representaba al movimiento internacional frente a todos los representantes y líderes de las principales instituciones comunitarias y/o sionistas del país, y también gozaba de una confianza especial al ser reconocido como alguien desde el sector tradicional de la comunidad, desde un movimiento juvenil judío conservador y desde la oficialidad sionista desde la Agencia Judía para Israel en Chile, lo que hacía ruido con la desconfianza que generara que representara a un movimiento internacional definido como socialista, en un medio políticamente más liberal de derecha, y en su oficialidad más cercano a las políticas de los gobiernos de derecha en Israel, los más comunes en los últimos años.

Desde la experiencia descrita en relación a la entrada al campo, se destaca la importancia del “padrinazgo informal”, de contar con la presencia en el campo de sujetos con un vínculo o reconocimiento previo, generando confianza y complicidad. (Hammersley y Atkinson, 1994) En el presente estudio, para mi acceso a la confianza de los sujetos de la organización, la clave estuvo en dos personas. Primero, un amigo personal, un ex líder del movimiento, que me recomendó como el candidato más fuerte para ostentar el cargo de Pahil por un período de dos años. Amigo mío de cuando tenía 18 años y participaba en la “Juventud Judía de Chile”, realizando actividades promocionando el nombre de Israel en contextos universitarios, nos hicimos grandes amigos y compañeros. Siendo él además una persona particularmente muy querida en la comunidad de personas cercanas al movimiento, mi acceso fue muy cercano.

El segundo sujeto clave en legitimar mi acceso y la confianza, especialmente de los actuales jóvenes guías con los que iba a tener que trabajar, fue otro ex líder del movimiento, el último líder que para mi entrada ya iba a estar fuera del movimiento, y persona con la que me tocó durante el año 2006 compartir la mesa de directiva del Consejo Juvenil Sionista, siendo ambos los representantes de nuestros movimientos juveniles frente a la directiva. Especialmente, nosotros generamos un vínculo muy cercano en dicha mesa al ser nuestras posturas frente a Israel más cercanas en lo político, desde un lado más crítico, y cuando todos lo increpaban a él de estar abiertamente en una postura anti sionista, yo era quien lo defendía frente a la mesa alegando que la pluralidad de posturas políticas era totalmente válido.

Con esa buena relación, llegamos un día ese año a organizar que nuestros movimientos, el mío de carácter religioso conservador, y el de él, de carácter socialista laico, se juntaran a realizar sus actividades semanales juntos, por la experiencia enriquecedora de conocernos en nuestras diferencias y contrastes, fortaleciendo el futuro trabajo en equipo al generar lazos íntimos y cercanos entre desconocidos. Ese día, yo como el guía del grupo más grande del movimiento, dirigí a un grupo de jóvenes del movimiento que serían en mis años de trabajo el grueso de la fuerza de trabajo. Frente a ellos, además, me legitimó especialmente mi buena relación con el ex líder que me tocó conocer en la mesa, quién había sido el guía más importante de todos los jóvenes guías con los que trabajé.

Frente al tipo de observación participante posible a realizar de manera etnográfica, elijo para el presente estudio la observación totalmente participante. Frente a esta, podemos asociar las siguientes características: *“las actividades de investigación permanecen totalmente ocultas. O cuando el investigador ya es miembro de un grupo y decide hacer en éste su investigación. Implica el hacerse pasar. Sin embargo, esto plantea varias limitaciones, como por ejemplo el hecho que quien se hace pasar, debe acogerse a los rituales, normas, formas de relacionamiento, entre otros factores, que inciden directamente en la recolección de información”*. (Chica, 2012: 24)

La técnica de observación participante nos permitirá profundizar en la experiencia de sensaciones en los espacios de construcción de identidad de los jóvenes del movimiento, acercarnos más al tipo de percepciones que las personas reciben y construyen al entrar a estos espacios. Además, utilizo algunas aproximaciones de la técnica de historias de vida

para reconstruir las experiencias de distintos actores frente a décadas de activismo en torno al movimiento.

Entiendo además que las observaciones totalmente participantes, al estar desde dentro, los investigadores corren el riesgo de *“volverse nativos, lo que implica que no sólo pueda ser abandonada la tarea de análisis, para poder disfrutar plenamente la participación, sino que incluso, cuando se continua con la investigación, del exceso de amistad pueda surgir una actitud de parcialidad”*. (Hammersley y Atkinson, 1994: 114)

## **Calidad de la Información y Técnicas de Recolección**

Ante todo, buscamos profundidad de la información, no extensión de ésta. *“La información en profundidad de un pequeño número de personas puede ser muy valiosa, especialmente si esos casos son ricos en información. (...) La validez, significación y comprensiones generados por la investigación cualitativa tiene más que ver con la riqueza de información que entregan los casos seleccionados y las capacidades analíticas observacionales del investigador que con el tamaño muestral”*. (Patton 1990:183-186).

Con un diseño muestral de carácter oportunista, la estrategia de trabajo del presente estudio va *“siguiendo indicios o claves que va apareciendo durante el trabajo en terreno, tomando ventajas de lo inesperado”*. Se utilizará un muestreo de bola de nieve, que *“identifica casos de interés desde personas quienes saben qué personas son de interés a personas que son ricas en información”*. Esto, en correspondencia a la negociación que se hará entre “extensión” y “profundidad” del proceso de recolección de datos e información. (Patton, 1990) Estos sujetos serán seleccionados serialmente: *“quien viene después dependerá de quien fue estudiado antes”* (Di Silvestri, 1999). Buscamos la mayor riqueza y diversificación en la información.

El muestreo finaliza cuando no hay nueva información desde las nuevas unidades, cuando se llega al denominado “punto de saturación” (Glaser y Strauss, 1967). *“La selección de los sujetos llega hasta el punto que ningún nuevo respondiente provee distinta o nueva información que la que se ha venido registrando y escuchando hasta ese momento”*. (Di Silvestre, 1999) Como dijimos anteriormente, el diseño es emergente y flexible, pudiendo agregar o restar observaciones a la muestra de acuerdo a lo encontrado en el trabajo de campo. La cantidad definitiva de sujetos dependerá de las necesidades de información y del criterio de “redundancia” (Lincoln y Guba, 1985: 202).

El presente estudio combinó desde lo cualitativo, el uso de distintas técnicas dentro de la tradición etnográfica. La observación totalmente participante, y el registro de diario de campos, se combinó con elementos de construcción de historias de vida para ciertos personajes claves, y con la elaboración de conversaciones íntimas bordeando el carácter de una entrevista exploratoria sin cuestionarios establecidos. *“El propio investigador es el instrumento de la investigación, y no lo es un protocolo o formulario de entrevista”* (Taylor y Bogdan, 1992: 101) El investigador es el instrumento por excelencia en la metodología

cualitativa, ya que *“...puede ir refinando y entrenando su capacidad para percibir y recoger información significativa”*. (Di Silvestre, 1999). Resulta fundamental la capacidad de interpretación del investigador, *“...la presencia de un intérprete en el campo para que observe el desarrollo del caso, alguien que recoja con objetivación lo que está ocurriendo y que a la vez examine su significado y reoriente la observación para precisar o sustanciar esos significados”*. (Stake, 1998: 20)

Para esta investigación, realicé *“reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros estos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan sus propias palabras, no solo obtener respuestas, sino también aprender qué preguntas hacer y cómo hacerlas”* (Taylor y Bogdan, 1986: 101). Esta técnica permitirá responder a los objetivos de la investigación, conocer a los sujetos, comprender lo que dicen y generar la atmósfera para que se expresen libremente, lograme comprender significados del actor, con profundidad y detalle, desde diversas perspectivas de los actores, indagando los procesos y las complejidades de la situación. Recordemos que las intenciones de investigación etnográfica fueron ocultas en un principio a los actores de la organización a estudiar, limitándose la elaboración de entrevistas a las conversaciones más íntimas mantenidas con los sujetos, sin ninguno de los aspectos formales de una entrevista en profundidad.

Entre las propuestas metodológicas para la etnografía organizacional, encontramos practicar el escuchar, *“tanto los relatos solicitados como los no solicitados, pues tanto las presencias como las audiencias de lo indagado en el relato expresan valores, reglas, definiciones, argumentos y expectativas respecto a la cultura de las organizaciones”* (Latour, 1995).

El investigador buscará lograr el mayor nivel de precisión y completitud con la técnica de la descripción, ya que *“la principal amenaza a la descripción válida, en el sentido de describir lo que tú has visto y escuchado, es la imprecisión o incompletitud del dato”* (Maxwell, 1996: 89) Mi dato es más válido mientras sea más completo y preciso. No busco encasillar la información, sino comprenderla. Para el control de los sesgos debo explicar los propios del investigador, obteniendo la validez en mi estudio e investigación por medio de la integridad.

## **Procedimiento y Análisis de los Datos**

El presente estudio comprende un análisis inductivo. Las ideas de la teoría se generan desde el análisis de los datos, mediante una *“comparación constante, los datos son recolectados y codificados extensivamente (...) el foco del análisis no es meramente la recolección u ordenamiento de una masa de datos, sino una organización de muchas ideas las cuales han surgido desde el análisis de los datos”* (Strauss, 1996: 22-23) El análisis de datos en el paradigma cualitativo facilita la comprensión de significados y percepciones de los actores.

El análisis de los datos fue paralelo al proceso de recolección, examinando detalladamente las ideas y conceptos recolectados, complementado con la información levantada por la observación participante, las conversaciones, las actividades y las relaciones, tanto sociales como de trabajo. Todo el contexto fue objeto de un escenario etnográfico de estudio.

Se busca el desarrollo de conceptos, ideas abstractas generalizadas a partir de hechos empíricos. Este es un proceso intuitivo que parte de los mismos conceptos de los informantes. Desde estos conceptos se examinan los datos, relacionando de manera flexible los temas e ideas que van surgiendo. Una posterior etapa del análisis consistió en la *codificación*, proceso que incluye la reunión y análisis de todos los datos que se refieren a temas, ideas y conceptos, organizados en torno a los cinco conceptos que guiaron la presentación de los hallazgos, procediendo así a la sistematización de la información. Debemos ser cuidadosos en realizar la *relativización de los datos*, de interpretarlos en el contexto en que fueron recogidos.

## **Dimensiones de Análisis**

Las Dimensiones de Análisis elaboradas exploratoriamente para la investigación, a medida que la investigación avanzaba y paralela a la recolección de datos, fueron las siguientes: Caracterización Socio Demográfica de los bogrim, el Trabajo de los Bogrim, la Relación del movimiento con la Comunidad Judía Local, la Relación del movimiento con las principales Instituciones Sionistas representadas localmente, la Relación del movimiento con la Directiva del Movimiento Mundial, la Identificación de los bogrim con el Estado de Israel, la presencia de una Doble Militancia en los jóvenes y la Comparación con la bogrut actual.

Caracterización Socio Demográfica de los Bogrim: percepciones y significados en torno a las características generales de los jóvenes del movimiento relacionadas con la posición de cercanía o distancia que ocupan en la comunidad judía local. Buscamos conocer si en la época determinada los jóvenes asistían a colegios judíos o no, si ambos padres eran judíos y la educación en sus casas era una educación judía tradicional o de si el matrimonio no seguía las tradiciones judías o de si incluso practicaba otra religión. Buscamos conocer si el grupo de pares de los bogrim era un entorno principalmente judío o de si era un entorno no judío, entender qué importancia ocupaban en los jóvenes las amistades y las relaciones que mantuvieron al interior del movimiento en relación con personas que no pertenecían a él. También, ya que siempre ha sido un tema la existencia de jóvenes no judíos en las filas del movimiento, siendo el único movimiento juvenil judío en Chile que lo permite, comprender desde donde se origina aquella situación y determinar cómo ha ido evolucionando el porcentaje de dicho número en el tiempo. Buscamos también conocer que carreras elegían y en qué universidad o si existían otros estilos de vida al salir del colegio, y entender como fue el cambio de la realización sionista más activa del joven viviendo en Israel dejando el colegio, a la realización sionista más

pasiva, incorporando otras prioridades de vida en Chile y adoptando nuevas prácticas como el ingreso a la universidad.

Trabajo de los Bogrim: Percepciones y significados en torno a la forma de trabajo de los jóvenes, como conducían el movimiento organizacionalmente y como educaban en torno a los pilares ideológicos. Buscamos caracterizar si los bogrim lograban formarse como un referente político, social, judío comunitario, cultural y sionista frente a la comunidad judía en general.

Relación del Movimiento con la Comunidad Judía local: percepciones y significados en torno al resto de las instituciones de la comunidad judía, buscamos determinar la participación de los jóvenes del movimiento en las actividades comunitarias generales y su cercanía con jóvenes judíos de otros movimientos, tanto en actividades formales como en sus relaciones interpersonales.

Relación del Movimiento con las Principales Instituciones Sionistas con representación local: percepciones y significados en torno a instituciones como la Embajada de Israel en Chile, el Keren Hayesod (encargada de recolectar fondos para Israel alrededor de todo el mundo), el Keren Kayemet (encargada de recolectar fondos destinados especialmente a la reforestación de Israel), la Federación Sionista, el Consejo Juvenil Sionista, Meretz Chile (partido político israelí socialista), etc. Buscamos entender el trabajo en equipo existente o la falta del mismo, a través de la historia del movimiento, entender si ese trabajo fue cambiando drásticamente con la coyuntura política o si nunca existió.

Relación del Movimiento con la Directiva del Movimiento Mundial: percepciones y significados en torno a la relación que se mantenía con los directores del movimiento mundial. Buscamos entender cómo se fueron resolviendo las distintas tensiones ideológicas surgidas a lo largo de la historia del movimiento, y como fueron dándose momentos de mayor y de menor cercanía ideológica.

Identidad de los Jóvenes del Movimiento con el Estado de Israel: percepciones y significados en torno a Israel y a los cambios que ha mantenido en el tiempo. Buscamos entender la relación de los jóvenes y su identificación con los procesos políticos, económicos y sociales que ha vivido Israel a través de los años, y de cómo ha ido cambiando su rol en el Conflicto árabe israelí, y como esto ha influido en su identidad israelí.

Doble Militancia: percepciones y significados en torno a temas políticos y de gran interés en los jóvenes que no están relacionados con los principios ideológicos del movimiento, y que incluso podrían entrar en contradicción. Buscamos entender la importancia que los jóvenes bogrim le atribuyen a los temas del movimiento y en qué orden de prioridades compiten con otros temas políticos y sociales igual de importantes para ellos. Buscamos determinar como el entorno no judío ofrece al joven otro mundo de oportunidades que no se relacionan con el activismo que promueve el movimiento. Buscamos determinar como con el tiempo los temas del movimiento fueron siendo desplazados por temáticas locales

llegando a ser mucho más pertinentes que temáticas sionistas lejanas al menos geográficamente.

Comparación con la Bogrut Actual: percepciones y significados en torno al trabajo actual que realizan los jóvenes del movimiento en nuestros días. Buscamos entender las temáticas principales de cómo miran a los jóvenes los que alguna vez fueron los jóvenes activistas del movimiento.

## **VII. HALLAZGOS ETNOGRAFICOS**

A continuación, buscaremos revisar desde la etnografía organizacional, los distintos hallazgos que fui recolectando a través de mi trabajo etnográfico de campo que comencé en enero del 2008. Los hallazgos serán presentados en cinco grandes conceptos que utilizaremos como categorías de análisis, los cuales definí anteriormente en los aspectos teóricos del presente estudio. Las cinco categorías de análisis etnográfico con los que fue tratada la información cualitativa fueron: Objetivos, Estructura Formal, Insumos y Procesos, Cultura Organizacional y Comunicaciones. Cada categoría analítica presenta distintas sub categorías.

### **1. OBJETIVOS**

Nuestra primera definición organizacional para entender al movimiento Hashomer Hatzair Chile, desde los objetivos, los que pueden descubrirse en las primeras aproximaciones al movimiento, pero recién comprenderse al familiarizarse con los pilares ideológicos, será definirlo como un cuerpo de alrededor de 20 jóvenes judíos de entre 17 y 22 años que buscan, semana a semana los días sábado, mediante sus actividades educativas realizadas en encuentros sociales y de diversión, fortalecer los valores del socialismo, el sionismo y el judaísmo humanista a un grupo de más de 50 jóvenes entre 4 y 16 años de edad, niños y niñas, en su mayoría judíos de familias menos observantes religiosamente, más cercanas a la izquierda política, tanto local como israelí, y con una mirada más crítica en torno al conflicto árabe israelí.

La meta para el movimiento en Chile es ser un referente comunitario social para estas familias, y así fortalecer su ideología a través de la educación y el fortalecimiento de la identidad judía humanista, la identidad sionista, pero crítica, y los valores del socialismo. Hashomer busca ser un marco comunitario para todos sus miembros, a través de sus tres pilares ideológicos, apoyándose enormemente del calendario judío para la celebración de sus principales festividades, como también de festividades nacionales y sionistas, además de sucesos de contingencia, relacionándose y trabajando en conjunto con los distintos grupos relevantes que lo rodean.

El fin buscado implica que el movimiento eduque a los jóvenes en su ideología, los socialice en pautas de comportamiento y códigos éticos específicos, otorgando a las familias un marco socio comunitario educativo relevante. Para cumplir con esta misión, el movimiento debe mantenerse también física y económicamente a través de los años, buscando ser un referente activo políticamente en los temas socio políticos coyunturales de la realidad nacional e internacional. El movimiento trabaja con un plan de acción que busca orientar el trabajo en equipo según la definición de estas acciones, las cuales son además ubicadas en el tiempo para fijar plazos y etapas de los proyectos, y contar con los recursos necesarios para su realización, tanto materiales, como económicos, educativos, humanos, pedagógicos, etc.



## Principios Ideológicos

El movimiento mundial orienta su comportamiento dentro de un campo ideológico, en el cual están los principios del socialismo, del judaísmo humanista y del sionismo. Si el actuar del movimiento se sale de este campo ideológico, se está entrando en conflicto directo con la ideología del mismo, ideología que representa un pasado determinado, que hereda un proceso socio histórico específico, y que en la actualidad, representa el consenso de todas las sedes del movimiento a nivel mundial.

Los límites de una organización como Hashomer radican directamente con su ideología. La Directiva del movimiento mundial postula, a través de su encuentro mundial realizado en Israel 2008 en el kibutz Jolit (en el cual se realizó una revisión histórica de los pilares ideológicos), la presencia de tres pilares principales: Judaísmo, Socialismo y Sionismo. En estos tres ejes se podría hacer un campo de posicionamiento de individuos, los cuales estarían ubicados en la superficie según su cercanía o lejanía con los pilares. En Chile, en los bogrim actuales los pilares ideológicos tienen ciertos “apellidos”. Judaísmo pasa a ser Judaísmo Humanista, es decir, una visión laica, entendiendo al judaísmo como una profunda expresión cultural y filosófica, un código de comportamiento ético, separado de las creencias religiosas. El acento se pone en el hombre, y deja de estar la divinidad. La visión del movimiento mundial, si bien también es humanista, tiene una cercanía mayor con las tradiciones judías y una posición más tolerante con el mundo religioso. Por otro lado, Sionismo pasa a ser Sionismo Crítico. Y acá es cuando los límites se desdibujan para el joven boguer que no se identifica plenamente como sionista, es decir, que no se encuentra plenamente identificado con el Estado de Israel, a pesar de mostrarse creyente en la auto determinación del pueblo judío en un Estado Nación Judío, pero como también en la autodeterminación nacional de cualquier otro pueblo, como el pueblo mapuche o el pueblo palestino.

Desde los documentos escritos, nos encontramos con distintos artículos de discusión sobre los pilares ideológicos del movimiento a través de sus décadas, además de revistas del movimiento de todos los años. De los pilares ideológicos, presentaré dos versiones para cada pilar: las que definió la convención de Jolit del año 2008 por representantes mundiales de las distintas sedes del movimiento, y los que fueron definidos por la bogrut de Chile para ser discutidas en dicho encuentro, en el Seminario de Reformulación Ideológica de mayo del 2008. Comparando dichas versiones, podemos comenzar a entender las diferencias y tensiones ideológicas, algunas más sutiles y otras no tanto, entre la Directiva del movimiento mundial y los jóvenes del movimiento en Chile, y como estas diferencias inciden en los objetivos señalados para el movimiento, tanto en su ideología como en su acción.

En relación al Judaísmo, el movimiento en Chile plantea lo siguiente:

“Hashomer Hatzair se considera un jalutz (pionero) del judaísmo humanista, identificándose con la cultura, la historia, y las tradiciones del pueblo judío. Reconocemos la centralidad del Ser Humano, y anteponemos nuestra condición de humanos, a la de judíos, lo cual implica que cada persona es responsable de sus actos, y por tanto, en ella

reside la opción de retomar a las fuentes y a las raíces de forma crítica, reflexiva y racional, tomando los valores judíos universales. Creemos en la libertad de interpretación de las fuentes y tradiciones, acercándolas a la contingencia y a la realidad social actual.

Consideramos al judaísmo como una cultura y como un pueblo, por ello, creemos que el judaísmo radica en la identificación con la cultura y con la historia, más allá de una relación sanguínea. Asimismo, reconocemos la validez de las otras corrientes del judaísmo. A partir de lo antes mencionado, se conforma una identidad judía que traza nuestra perspectiva del mundo y nuestra forma de accionar en él”.

Por otro lado, el movimiento mundial plantea lo siguiente:

“El Judaísmo del Hashomer Hatzair está basado en la cultura judía y en un abordaje humanista. Colocamos al individuo en el centro de nuestra visión de mundo judía. Nuestra moral deriva primariamente de nuestro sentido de responsabilidad y respeto a la humanidad. Creemos y practicamos una forma activa de Judaísmo que incentiva a todos a dar un significado personal a su Judaísmo, dentro de la comunidad shomrica.

Nuestro Judaísmo explota la vibrante cultura, tradición, historia y legado del pueblo judío y nos conecta a nuestra herencia. Vemos las fuentes judías como inspiración y abiertas a la interpretación crítica. Nuestro abordaje resulta de un entendimiento completo del Judaísmo y del desarrollo de un modo contemporáneo y significativo de expresarlo”.

Si bien las diferencias son muy sutiles, evidencian algo muy interesante. Mientras que el movimiento mundial señala que otorga una visión de mundo judía con un abordaje humanista, los jóvenes del movimiento en Chile señalan que anteponen su condición de humanos a la de judíos. Desde la formalidad, ya se comienza a percibir que los valores humanistas y socialistas en general tienen mucho más peso que los valores judaicos o sionistas, y que los programas educativos que elaboran los jóvenes en Chile guardan una relación más estrecha con visiones críticas de pararse frente a la sociedad que de generar y fortalecer una identidad positiva hacia el Estado de Israel, tomando el Conflicto árabe israelí un rol central en el camino de identidad y sentimientos de pertenencia del joven boguero con Israel. En cuanto al judaísmo, si bien no es desplazado como pilar ideológico como el sionismo, su interés es mucho menor que las temáticas sociales de contingencia nacional e internacional, en una perspectiva histórica y crítica.

En relación al Sionismo, el movimiento en Chile plantea lo siguiente:

“Hashomer Hatzair Chile reafirma el sionismo como uno de sus pilares, resaltando la importancia de la relación recíproca entre Israel y la diáspora, buscando el fortalecimiento mutuo. Planteamos la necesidad de un *sionismo crítico*. Para ello es deber del Shomer estar atento e informado sobre la realidad israelí, enfocado tanto en la historia, como en la contingencia. Defendemos un Estado pluralista que ofrezca igualdad de condiciones y de protección a todos sus habitantes (judíos y no judíos) y también un Estado secular que logre vivir en paz con sus vecinos, apoyando la creación de un Estado Palestino en reconocimiento mutuo con Israel.

Creemos que como shomrim formados en una visión crítica, tenemos que tomar un rol central y activo dentro de la comunidad judía de nuestro país y también en la sociedad en su conjunto, demostrando que existen otras visiones con respecto al Estado de Israel y luchando contra la postura preponderante –por lo menos en Chile– de que el sionismo representa un apoyo irrestricto a las políticas de Estado. Afirmamos que ser sionistas implica luchar por el Israel que queremos y al cual aspiramos, y no estar basados en dogmatismos.

Entendemos como una forma de realización la aliá activa, que implica el actuar en consecuencia a los valores shómricos en pro de una sociedad más justa. Asimismo, reconocemos que existen otras formas de activismo que crean un acercamiento entre la diáspora y la sociedad israelí en el ámbito educativo, económico, cultural, y social. Concretamente educamos hacia el sionismo fomentando el conocimiento de los aspectos sociopolíticos y culturales de la realidad israelí; respaldando a los javerim de la tnuá que decidan participar en planes orientados a conocer Israel; incentivando el uso del hebreo; teniendo una relación constante con la tnuá olamit, entre otras”.

Por su parte, el movimiento mundial con respecto al Sionismo señala:

“El Sionismo del Hashomer Hatzair se origina en la creencia de que todas las personas tienen el derecho a la autodeterminación y que Israel es la expresión de la autodeterminación judía. Israel debe ser el puerto seguro para todos los judíos y el centro donde la cultura y la identidad judía puedan florecer.

Nuestra visión es crear y mantener un equilibrio autocrítico entre una sociedad judía socialista y un Estado pluralista, democrático y secular que garantice justicia social para todos.

Nuestro Sionismo consiste en una relación mutua entre Israel y la Diáspora, incluyendo dialogo y crítica. Como un movimiento sionista, creemos que tenemos una gran responsabilidad en contribuir con el Aliá, educando a nuestros Janijim para que hagan una elección conciente y personal sobre el tema”.

En relación al pilar ideológico del sionismo, las diferencias se hacen mucho más evidentes. Mientras el movimiento mundial resalta el derecho a la autodeterminación del pueblo judío, tomando gran responsabilidad en contribuir a la aliá, en incentivar a judíos a que se nacionalicen como ciudadanos israelíes y se vayan a vivir a Israel, el movimiento en Chile resalta la necesidad de visualizar a Israel de manera crítica, buscando tomar un rol activo en luchar por imponer su visión alejada de las visiones preponderantes, exigiendo mucho más de Israel en el conflicto árabe israelí. Desde la misma definición del pilar, vemos dos formas muy distintas de identidad sionista, dos formas muy distintas de relacionarse con Israel: una basada en elementos positivos más de orden cultural y otra orientada a una construcción crítica buscando casi ser un agente de denuncia de lo negativo, lo que definirá formas completamente diferentes de abordar los programas educativos y de relacionarse con los demás movimientos e instituciones sionistas de la comunidad judía en Chile y con las demás sedes del movimiento a nivel mundial.

En relación al socialismo, los jóvenes en Chile señalan:

“Reafirmamos nuestro Socialismo como una perspectiva histórica para analizar las sociedades y su desarrollo. Estamos en contra de la mercantilización de los derechos básicos de la sociedad (educación, salud, cultura, etc.), ya que fortalece la reproducción de las condiciones de desigualdad. Asimismo nos oponemos al funcionamiento infraestructural y organizativo completo del sistema, basado en la diferencia de clases y en la división social e internacional del trabajo. Hashomer se compromete a la lucha por la no explotación del hombre por el hombre.

Educamos a nuestros javerim a la búsqueda de alternativas para la construcción de nuevas sociedades. Consideramos esencial para la autorrealización, la vida comunitaria con los valores socialistas o crear proyectos sociales, generando conciencia y autonomía. Estudiar, educar, analizar las teorías y llevarlas a la práctica.

Creemos por otra parte, que ante los problemas ecológicos del planeta, el socialismo es un sistema que favorece la relación del hombre con la naturaleza en la que no prime el crecimiento indiscriminado de la economía capitalista. Para fortalecer nuestro trabajo, creemos necesario crear vínculos con otras instituciones y proyectos que tengan objetivos similares a los nuestros”.

Por otro lado, frente al Socialismo, el movimiento mundial señala:

“El Socialismo de Hashomer Hatzair está fundamentado en la creencia de que los seres humanos son libres, son seres creativos que merecen vivir en una sociedad que los impulsa a desarrollar su máximo potencial. Tomamos como valores centrales la igualdad social, económica y política y la justicia.

Creemos que el capitalismo y otras fuerzas opresivas crean modos de producción fundamentalmente desiguales, explotadores y alienantes que generan pobreza, guerra, ignorancia, destrucción ecológica, falta de libertad e impiden a las personas realizarse en todo su potencial. Vemos al socialismo no sólo como una alternativa a este tipo de sociedad, sino como una sociedad completamente nueva y revolucionaria que se auto sustenta.

Visualizamos un mundo de comunidades pequeñas e cooperativas formadas por individuos y grupos que practiquen relaciones espontáneas, libres, igualitarias e íntimas. Creemos que estas comunidades deben tener un equilibrio entre lo individual y lo colectivo- que lo colectivo, es en verdad, la fuerza que liberará al individuo.

Creemos en una sociedad donde las personas, como un todo, poseen la habilidad de controlar sus vidas, trabajar libre y creativamente y participar en una sociedad igualitaria y democrática. Vemos al Socialismo como una herramienta y un modo de vida que permite a las personas vivir vidas verdaderamente humanas”.

Si bien acá las definiciones son bastante similares y tocan varios temas en común, el sentimiento de lucha se logra hacer mucho más explícito en la definición chilena que en la

mundial. El socialismo es el gran punto en común que tienen los movimientos, plasmándose su interés en los objetivos tanto ideológicos como prácticos. En el caso chileno, el interés por este tercer pilar ideológico desplaza y termina reemplazando a los otros dos. Si bien lo sionista está en la actualidad evidentemente distante de los objetivos y los intereses de los jóvenes del movimiento actual, lo judío, cuando se relaciona completamente con una visión humanista, logra abrirse espacio entre las temáticas principales de la bogrut, pero nunca al nivel que lo logra la temática de crítica social y el activismo político.

### **Objetivos y Estrategias**

El cuerpo de bogrim es un grupo de trabajo que coordina sus acciones de manera tal con el objetivo de generar un trabajo en equipo para asegurar la perdurabilidad del movimiento y fortalecer su ideología, buscando ocupar un rol referencial en la comunidad no solo para sus miembros, sino también para la comunidad judía de Chile en general, y por supuesto, busca ser relevante además para el entorno social no judío que los rodea.

El trabajo del movimiento es definido cada año a principios de año en el seminario de bogrim de marzo, en el cual se eligen los cargos anuales y se definen los objetivos y las prioridades del movimiento para el año que comienza, y se elaboran los primeros proyectos y plan de acción necesarios para guiar el trabajo de los bogrim. Este trabajo es seguido semana a semana, asegurando la continuidad del movimiento en el tiempo.

La coordinación de actividades no solo va relacionada con el trabajo educativo en la elaboración de actividades creativas y recreativas dentro de los espacios de la educación no formal, sino también de las responsabilidades administrativas que conlleva mantener y encargarse de la casa. Las actividades implican requerimientos logísticos, la casa del movimiento necesita restaurarse con el tiempo, y sus necesidades mínimas como agua, luz, teléfono, contribuciones, cuidador, etc, necesitan ser cubiertas mes a mes por la bogrut. La coordinación de las actividades también guarda relación con la planificación anual de actividades, las cuales comienzan en marzo y terminan en diciembre, con un seminario de invierno de los 70 jóvenes que componen el movimiento, y a comienzos de enero un campamento más largo en alguna reserva ecológica de nuestro país, educando también a generar una conciencia ecológica importante en los jóvenes.

Como no hay una comunidad organizada a la cual acudir como padres responsables del movimiento, los jóvenes no solo están ocupados elaborando sus dinámicas educativas y juegos de grupo para las actividades semanales de todos los sábados, sino también están realizando todo un trabajo de mantenimiento de la casa, buscando siempre de alguna forma para sustentarla económicamente en el tiempo. Las responsabilidades son mayores, la madurez también.

## 2. ESTRUCTURA FORMAL

La organización del trabajo se realiza, por un lado, manteniendo cierta estructura de los cargos más importantes, a través de los años, que definen los lineamientos básicos del trabajo en equipo que se produce al interior de los jóvenes bogrim, pero por el otro lado, año a año van surgiendo nuevos cargos que se definen por roles necesarios para solucionar coyunturas o procesos nuevos, y así mismo, también la modificación o sencillamente la eliminación de cargos definidos por roles que satisfacían necesidades que se extinguieron en el tiempo.

Si ponemos énfasis en las personas que la componen y en su accionar dinámico, notaremos que el cuerpo de jóvenes de 17 a 22 que dirigen al movimiento, cambia completamente cada 5 años, o a veces menos. Similar a un grupo scóutico, los miembros activos de éste van desde los 4 o 5 años los más pequeños, y con el paso del tiempo los grupos etarios van cumpliendo años de antigüedad en el movimiento, llegando a 22 años los mayores, con un rol central en la conducción del movimiento. Con los años, también van llegando nuevos jóvenes que se irán integrando en los distintos grupos por edades. Cada grupo está a cargo de una dupla de estos jóvenes de entre 17 y 22 años, sus *madrjim*, dos de este grupo de jóvenes que conducen el movimiento, los *bogrim*. Los distintos grupos de bogrim van pasando a través de la historia del movimiento, existiendo hoy en día grupos de ex bogrim de más de 70 años en Chile.

### Cargos

El Ken de Chile presenta cada vez una diferenciación mayor, ya que los bogrim tienden a diferenciarse cada vez más en términos de sus funciones, las cuales se van haciendo más especializadas. A pesar de que su trabajo se relaciona con objetivos comunes acotados a acciones específicas y tareas individuales y grupales conocidas por todos y heredadas con el tiempo, los roles no están claramente establecidos en algún documento escrito, haciendo mucho más flexible la estructura y permitiendo una mayor variabilidad de los cargos con el paso del tiempo. Sin embargo, los roles logran diferenciarse y las responsabilidades de llevar un movimiento juvenil de educación no formal son repartidas y ejercidas con bastante éxito. Los cargos son elegidos y atribuidos en el seminario de marzo, antes del inicio de actividades, y estos son evaluados uno por uno tras el seminario de invierno, evaluando el desempeño y cumplimiento de responsabilidades de todos los cargos según los objetivos iniciales planteados.

El trabajo en el Hashomer se estructura en distintos grupos de trabajo o *vaadot*, las cuales se dividen las distintas tareas para trabajar coordinadamente en la ejecución de actividades. Así, hay grupos de trabajo de los cargos que comprenden los temas más administrativos de la casa, como el Tesorero o *Guizbar*, el Secretario General o *Mazkir* y el Administrador de la Casa o *Rosh Ken*. Por otro lado, están los grupos de trabajo de los cargos que tienen estrecha relación con la generación de lineamientos educativos para las actividades de la casa. Acá están el encargado de Educación o *Rosh Jinuj*, los *Roshei*

Shijavot o encargados de la shijvá (grupo compuestos cada uno por tres duplas de de jóvenes “guías” o bogrim, educadores que poseen grupos de educandos a cargo, separados según la edad de los grupos etarios de los niños que tienen a cargo), también está el encargado de la Escuela de formación de los jóvenes que se preparan para incorporarse a la bogrut activa (los jóvenes de alrededor de 16 años), o también el encargado del curso de Bar Mitzvah, una ceremonia dentro del ciclo de vida judío que simboliza la preparación para ser adulto en la vida del joven judío, donde el niño se compromete con las obligaciones y preceptos del judaísmo, parándose con una responsabilidad mayor frente a la sociedad. Esta definición nos habla de la existencia de una multiplicidad en las tareas que deben resolver los miembros de la organización a través de sus cargos.

Las distintas vaadot poseen sus objetivos bastante claros con respecto a la planificación de su trabajo. La Vaadá Ken se encarga de la restauración de la casa y el mantenimiento del orden en esta. La Vaadá Harjavá se encarga del reclutamiento de nuevos jóvenes futuros miembros del movimiento, ya sea internamente como concursos de traer nuevos “amigos” futuros miembros al movimiento entre los actuales miembros, o externamente realizando actividades en colegios no judíos de tendencias más progresistas, localizando en ellas a los jóvenes judíos para invitarlos al movimiento. Es un sistema de reclutamiento y sustitución de sus miembros. La Vaadá Guizbarut se encarga de la Tesorería, de administrar las platas del movimiento y de generar proyectos para aumentar los recursos monetarios. La Vaadá Iton se encarga de la publicación de una revista bisemanal, con artículos escritos por bogrim o incluso por janijim del movimiento. La Vaadá Jinuj se encarga de llevar los procesos educativos del movimiento. Internamente, cada vaadá también posee una división clara de las responsabilidades de cada persona que la integra. El diseño de trabajo de los bogrim según los diferentes cargos que ocupan está completamente interrelacionado, logrando generar que las acciones individuales se conviertan en un trabajo coordinado para alcanzar objetivos comunes planteados anteriormente.

Las personas de cada subsistema coordinan actividades con una división más o menos clara del trabajo, y una división de responsabilidades de cada miembro. Cada una de las Vaadot está bajo la responsabilidad de una persona en particular. Así tenemos entre los bogrim diversos coordinadores del trabajo en equipo de los distintos grupos de trabajo que cubren las diferentes necesidades del movimiento en todos sus ámbitos: de tesorería, educativos, de la casa y su administración, de planificación y ejecución de actividades y eventos especiales, comunitarios, judaicos, de capacitación de sus miembros, sociales y de esparcimiento, etc.

El movimiento Hashomer se constituye a través de la acción coordinada de sus distintos actores, tanto al interior de la bogrut como fuera de ella. El trabajo coordinado de las distintas vaadot o comités es fundamental para el éxito de las actividades. Todas las actividades educativas requieren del cumplimiento de aspectos logísticos y materiales mínimos para su ejecución, basado en una planificación responsable en el tiempo, además de requerir espacios físicos aptos para su realización, lo que conlleva al

mantenimiento responsable y adecuado del Ken. Pero también debemos recordar que todas las actividades que se realizan en el movimiento, fuera de cumplir con requisitos logísticos, materiales, organizacionales y físicos, también deben cumplir con requisitos educativos, que las actividades eduquen en torno a los principios ideológicos del movimiento, que se enmarquen dentro de los valores del socialismo, el judaísmo humanista y el sionismo crítico, haciéndose fundamental el trabajo coordinado tanto de la Vaadá Ken (Casa/Nido) con el de la Vaadá Guizbaut (Tesorería) como también con el de la Vaadá Jinuj (Educación), el de la Vaadá Harjavá (Reclutamiento) y el de la Vaadá Iton (Comunicación).

El éxito en el trabajo de los bogrim está completamente relacionado también con la participación en las actividades del movimiento que planifican los bogrim por parte de los padres del movimiento, como también por parte de los ex bogrim y amigos cercanos en general. Por otro lado, la actitud de los bogrim y su interés frente a los temas comunitarios locales está completamente relacionada con su presencia (o más bien ausencia) en las principales actividades de la comunidad judía de Chile, las cuales no resultan de su interés tanto en contenidos organizacionales o logísticos (las cuales son percibidas por ellos como fastuosos bingos o cenas diplomáticas llenas de formalidades arribistas y un excesivo lobby) como también frente a sus contenidos educativos, o como lo ven ellos, la ausencia de los mismos. La actitud de los bogrim hacia la comunidad también condiciona el trabajo que pueda realizar el movimiento con el resto de las agrupaciones relevantes en su acción.

## **Jerarquías**

En el movimiento, los distintos cargos al interior de la bogrut comprenden una jerarquía vertical en torno a sus responsabilidades y atribuciones. A pesar de esto, se mantiene una estructura completamente horizontal en la toma de decisiones, lo que hace que el poder sea mucho más compartido entre los miembros y que los canales de comunicación sean mucho mayores. La jerarquía de los cargos más importantes del movimiento, el Secretario General y el Encargado de Educación, se ve en la conducción de las reuniones principales semanales de los jóvenes, las cuales se llaman Mazkirut y Jinuj (Secretariado y Educación), respectivamente.

El Mazkir o Secretario General es el responsable del movimiento, la cabeza del mismo. A su lado está el Encargado de Educación, responsable de bajar los lineamientos educativos del movimiento. Bajo el Mazkir está el Tesorero, el Encargado de la Casa, el Encargado de Reclutamiento para buscar más miembros, el Encargado del Cobro de las Cuotas, en general cargos relacionados con aspectos administrativos y organizacionales. Por otro lado, el Encargado de Educación es el responsable del cumplimiento de los procesos educativos del movimiento, a través de las actividades de los sábados, la Escuela de futuros bogrim, el curso de Bar Mitzvah, etc. Bajo el Rosh Jinuj o Encargado de Educación están los Roshei Shijavot, el Rosh Escuela, el Rosh Bar Mitzvah, el Rosh Iton y los madrijim o guías de las distintas kvutzot o grupos de educandos.



Como mencionamos anteriormente, en Hashomer, los cargos y sus roles se dividen generalmente en dos grandes áreas. Los cargos bajo el Encargado de Educación y los cargos bajo el Secretario General, los cuales buscan juntos ofrecer un marco comunitario alternativo, un verdadero centro de judaísmo progresista en nuestro país. Los cargos de carácter más administrativo, bajo el Secretario General, han mostrado poseer para los jóvenes un status menor que los de carácter netamente educativos, debido a la importancia que posee la ideología en el proceso de formación del educando. Sin embargo, los cargos de más prestigio, ubicados en la centralidad del poder, son el de Secretario General o Mazkir y el de Encargado de Educación o Rosh Jinuj.

En la rama educativa, como mencionamos, también se encuentran todos los madrijim o educadores del movimiento, los cuales tienen a cargo un grupo de educandos o kvutza, del cual son responsables directos de su proceso educativo, por lo general en duplas mixtas por dos años consecutivos, cambiando normalmente la dupla al cumplirse el período. Durante este tiempo, los educadores serán el modelo a seguir de los educandos, sus hermanos mayores, sus amigos grandes, para los más grandes también serán un apoyo y una referencia enorme, y hasta en ocasiones un psicólogo. Entre los madrijim y sus janijim educandos se dan estrechas relaciones de compañerismo y amistad, donde no solo los niños aprenden de sus guías, sino que los jóvenes guías también aprenden muchísimo de los niños y de ser responsables de ellos. El rol educativo que cumple el madrij con su kvutza está muy bien definido año a año y es evaluado por todo el grupo de los guías, semanalmente en las reuniones establecidas y en instancias más formales de evaluación general del trabajo realizado.

El status mayor que poseen los cargos de carácter educativo por sobre los de carácter administrativo también se ve en el concepto de tzofer boguer. Este joven “recién iniciado”, si bien aun no es un boguer, es decir, no puede estar a cargo de una kvutzá o no puede tener un cargo de carácter educativo, si es parte de la tzofiut bogrut, la bogrut con los iniciados, pudiendo ostentar de cualquier cargo administrativo, incluso del cargo de Mazkir o Secretario General del movimiento, la figura central ante todos los actores relevantes.

La estructura del movimiento posee como orientación fortalecer la educación judía progresista y sionista en Chile, y para ello hereda un procedimiento de hace décadas, no solo en su estructura social que moldea una serie de relaciones sociales organizacionales en sus miembros en una especializada división del trabajo según la definición de tareas y responsabilidades, sino también en su estructura cultural en la forma en que legitima una norma a través del cumplimiento de un comportamiento esperado por todos los miembros del Hashomer. Nadie espera que un miembro del movimiento sea religioso o políticamente de derecha.

### **3. INSUMOS Y PROCESOS**

El proceso que lleva a cabo un movimiento juvenil judío como Hashomer Hatzair Chile es el de la educación, el cual, a raíz de las implicancias ideológicas que posee, está definido y orientado desde la Directiva del movimiento mundial y es guiado por los representantes del movimiento mundial en cada país. Los actores de este proceso son los madrijim o guías de las distintas kvutzot, y quienes reciben este proceso son los educandos, los niños que forman parte de los janijim del movimiento, que sábado a sábado asisten por las tardes al Ken y reciben enseñanzas a través de actividades recreativas, juegos con contenido, reflexiones grupales, discusiones y debates (recurso muy utilizado especialmente en Hashomer Hatzair) y cualquier otra forma de dinámica que sea al mismo tiempo educativa y entretenida.

Los madrijim están a cargo de una kvutzá por a lo más dos años seguidos, y en general, su tiempo como bogrim activos es de 5 años, desde los 17 hasta los 22 años como promedio. Cada dos años se despide una kvutza del movimiento, momento profundamente emocionante para todos, donde un grupo de amigos y compañeros en todos los sentidos posibles de la palabra, da un paso al costado para poner fin a su ciclo de bogrim activos y da espacio para que otro grupo asuma sus responsabilidades y liderazgo. Un desafío actual que se ha planteado alrededor del movimiento en el mundo, pero que no se ha concretado en un proyecto formal en Chile, es que el grupo que inicia sus 23 años concrete un proyecto concreto de realización local, una forma de activismo social de la forma en que ellos quieran plantearlo, orientado por supuesto en los valores del movimiento.

El constante recambio que ocurre cada dos años de algún porcentaje de los jóvenes del cuerpo de bogrim activos en el movimiento le da al proceso educativo mismo un carácter dinámico, al ser las distintas kvutzot educadas por duplas de jóvenes diferentes que van cambiando y que a su vez también provenían de diferentes grupos o kvutzot. Esto produce que las identidades y sentimientos de pertenencia sean muy diferentes entre los jóvenes, donde puede producirse que las ideas personales no manifiestan o abiertamente llegan a contradecir los pilares ideológicos del movimiento mundial. El proceso genera que se creen diversas personalidades grupales y produce vivencias muy diferentes en los jóvenes, a pesar de estar educativamente orientados a los mismos valores y con una serie de experiencias históricas vivenciales en común. Las visiones críticas de algunos hacia el Estado de Israel pasan a ser abiertamente “no sionistas”, para no llegar a definir a nadie como anti sionista.

#### **La Práctica Educativa**

Desde los documentos escritos, elaborados por la directiva del movimiento mundial, y que guían su proceso educativo, nos encontramos con estas primeras nociones del proceso educativo que se busca en Hashomer Hatzair.

“La práctica educacional de Hashomer Hatzair es el proceso de aprendizaje, donde como Madrij tenemos que ayudar al janij "a aprender a comprender " (Paulo Freire) su papel como formador de opinión en la tnuá , en la comunidad y en Israel.

La práctica educacional en Hashomer Hatzair ocurre en un *"espacio y tiempo pedagógico"*\* Paulo Freire. Ese espacio y tiempo pedagógico en Hashomer Hatzair es amplio y abarcador, no ocurre solo en el acto de “dar una peulá”, sino que ocurre en todo momento, sea en el Majane , en las actividades sociales de la Tnua , en la convivencia en la Kvutza, en shnat y principalmente en la postura humanista - shomrica del día a día en la vida personal y comunitaria.

Espacio y tiempo pedagógicos están relacionados también a las buenas condiciones materiales y administrativas del Ken, sea su higiene, su estado físico, su buena administración, su equipamiento, su manutención , etc”.

Hashomer Hatzair no se define solo como movimiento juvenil de educación informal o no formal, sino que se define como una “comunidad de shomrim” formada por janijim, bogrim, padres, simpatizantes y ex bogrim, en la cual se convive dentro de un proceso educativo intenso, donde toda la comunidad participa de ese proceso.

La misión de educar en el movimiento tiene un compromiso ideológico muy fuerte. La educación es la forma en que se va a cambiar el mundo, educando a las personas a cuestionarse el sistema actual en todos sus aspectos posibles. La educación cumple una misión libertadora.

“La conducta del madrij de Hashomer Hatzair es el ejemplo personal, mensaje superior de práctica de como educar. En Hashomer Hatzair se desarrolla la práctica de Libertad y Autonomía, práctica de la curiosidad y de la creatividad del individuo, expresados en actitudes de solidaridad, justicia y compromiso. Hashomer Hatzair está vinculado a una educación judía y sionista, basada en principios de una sociedad solidaria y de justicia social. En Hashomer Hatzair creemos en luchar por una sociedad igualitaria, en la cual sean garantizados a todos los derechos de educación, salud y bienestar social. Hashomer Hatzair cree en una sociedad Democrática y Pluralista, solidaria entre todos los pueblos del mundo, manifestándose contra toda discriminación política, racial o religiosa”.

Si bien este párrafo fue escrito como una definición del movimiento para formalizar un documento que señalara y encaminara el proceso educativo, expresa fielmente lo que a través de estos casi dos años he ido observado y estudiado. Los madrijim son ejemplos de los jóvenes y niños, y los ideales y las utopías son lo más importante. Cambiar el mundo es posible. Ese sentimiento les da un sentido de pertenencia tan tribal, y forma en cada uno un enorme grupo de pares, algo importantísimo no solo para su juventud sino que también marcará el resto de sus vidas. Varias veces me he encontrado con ex bogrim que sin dudarlos, y con una felicidad enorme, aflorando aires de nostalgia, me confiesan que en el Hashomer pasaron los años más felices de su vida.

“El Madrij no es depositador de conocimientos para el janij, sino que construye ese conocimiento junto con el janij a través de cuestionamientos, diálogo y solidaridad. La

construcción del conocimiento en la práctica educativa en Hashomer Hatzair ocurre en tres procesos: primero, la formación cognitiva que ocurre a través de los programas educativos que establece la tnuva por edades para cada grupo; segundo, de la experiencia práctica que ocurre en la participación y planificación de actividades comunitarias shombricas, los campamentos, proyectos sociales, y seminarios, tanto en Chile como en Israel; y tercero, de las vivencias que entrega el movimiento en nuevos valores, vida comunitaria de solidaridad y justicia social, un año de trabajo y estudios en Israel, Kibutz, comunas y trabajo comunitario”. Este tercer proceso de construcción del conocimiento en la práctica educativa del movimiento dista mucho de la realidad que se vive en Chile, donde los jóvenes que realizan actualmente programas del movimiento de larga duración en Israel (un año) son muy minoritarios. El próximo año se van dos personas de un grupo que el 2008 era de 8. Del grupo central de bogrim actuales, de 18 se fueron solo 5 el año 2008. Nadie se iba desde el 2002, donde se fue solo una persona.

El movimiento define sus formas de prácticas educacionales también en relación con cada principio ideológico. En relación al judaísmo, señala:

“Damos a nuestros Janijim la oportunidad de encontrar su propio acceso y abordaje en dirección al Judaísmo y nos esforzamos para moldar individuos confiantes que encontraron su lugar en el Judaísmo o se sienten conectados a su herencia cultural.

El Hashomer Hatzair extiende el conocimiento de la herencia judía, literatura judía clásica y moderna y enseña sobre historia, cultura y tradiciones judías. Las actividades shombricas se integran en el ciclo judío de vida, incluyendo las tradiciones.

Los miembros del Hashomer Hatzair constantemente revisarán y, y si es necesario, renovarán las tradiciones judías, según la actual filosofía de los javerim.

Nuestro Judaísmo es abierto a cualquier persona que se sienta parte de los ideales y esté dispuesta a participar de él. Todo comportamiento que no siga los principios del Judaísmo secular, puede ser mantenido con la condición de no contradecir la organización y el progreso de las actividades”.

Lo primero que debemos rescatar de esta práctica educacional en torno al judaísmo, eso sobre la definición de judío que realiza, que señala que es judío quien se auto define como judío, y por ende, quien se siente judío. Esta es la forma más amplia de definir a alguien como judío, representando solo al movimiento de judaísmo secular, minoritario dentro del mundo judío. El debate en torno a las definiciones de quien es judío es muy extenso, y va desde la autodefinición que señalamos anteriormente, pasando por la ley de retorno del Estado de Israel, que reconoce como judío a alguien que posea uno de sus cuatro abuelos judíos, simulando a la ley de la Alemania nazi que reconocía como impuro a cualquiera con un abuelo judío, y llegando a la definición halájica, de la ley judía desde su sentido más ortodoxo, que reconoce como judíos solamente a los nacidos de madre judía, ya que el judaísmo se hereda a través del vientre.

También hay que señalar que lo que se destaca del judaísmo son temas profundamente culturales, apoyándose en la enseñanza de la literatura, filosofía, poesía, música, arte y

cualquier otra forma de producción intelectual. El judaísmo se aborda desde una perspectiva valórica, humanista, sin apego a condiciones religiosas y dejando de lado cualquier restricción sin argumentos lógicos o basadas en argumentos apoyados por contextos socio históricos más primitivos para regir los comportamientos éticos de un pueblo agrícola ganadero que necesitaba reglamentarse en temas tan antiguos como el adulterio, la prostitución o la homosexualidad, frente a los cuales el Pentateuco dictamina penas de muerte para sus infractores. Por otro lado, el judaísmo humanista o secular busca destacar temáticas judías en artistas de todos los ámbitos, y enseñar sobre la pintura de Chagal, los cuentos de Bashevis Singer, la poesía de Amijai, los ensayos de Amoz Os, la música Klezmer o la fotografía de Kaplan. La identidad judía no se transmite como una identidad religiosa, sino que se enseña y educa como una identidad laica e intelectual.

En relación al sionismo, el movimiento mundial señala:

“El Hashomer Hatzair educa a sus Janijim a tener una base de conocimiento para entender Israel hoy, su herencia y la relevancia de su conexión con esto. Los programas deben incluir diálogo, que es realizado desde un punto de vista pluralista y crítico. Incentivamos largas estadías y programas en Israel que sean relevantes para la Ideología del movimiento. Educamos a nuestros janijim sobre el Alia y los ayudamos en el camino hacia una elección consciente y personal sobre su futuro. El Shomer debe expresar activamente su opinión en asuntos relacionados a Israel”.

Nuevamente, en el sionismo es frente al cual hay más distancia entre lo que señala el movimiento mundial de lo que ocurre en Chile. Si bien se busca entender a Israel hoy, ocupando un rol central en sus temas y enseñanzas, el punto de vista es demasiado crítico y se hace inmanejable. Actualmente, no se incentivan los programas de largas estadías en Israel. El que se va para los que se quedan no es muy “bien visto”, ya que los jóvenes asumen que allá “les lavan el cerebro” a sus amigos. Los jóvenes que vuelven de Israel por lo general incrementan muchísimo su identidad con el país que les brinda un año de experiencias y emociones muy fuertes, en un contexto de maduración en la lejanía de los padres, junto con la promiscuidad sexual que brinda el compartir todos juntos, un grupo de 100 jóvenes de 18 o 19 años de todo el mundo, sin adultos que los reglamenten ni que pongan fin a sus fiestas con vodkas rusos de una calidad similar a veneno de ratas. En el movimiento no se educa actualmente en torno a la aliá como forma concreta y activa de realización sionista, sino que se educa más en torno a buscar estilos de vida alternativos a través del cuestionamiento de la sociedad, donde los problemas nacionales adquieren mayor relevancia que los problemas de Israel.

La identidad que dejan los madrijim en sus janijim se puede ver en sus percepciones actuales y en sus sentimientos hacia Israel, los que varían desde el lugar para ir a construir su futuro, atraídos tanto por formar parte de estilos de vida colectivos y alternativos como comunas o kibbutzim, como también por su fuerte identificación con el pueblo judío y con un deseo de integrar la sociedad israelí, variando también hacia el abierto rechazo hacia Israel, relacionado directamente con su visión y percepción sobre el actuar de Israel en el conflicto árabe israelí.

En relación a la práctica educacional relacionada al socialismo, el movimiento señala lo siguiente:

“El Hashomer Hatzair educa en dirección a la generosidad y a tornarnos seres responsables, críticos y activos. Enseñamos a los janijim a vivir de acuerdo con los valores del socialismo humanista, tanto dentro del movimiento como fuera de él, promoviendo el tratamiento justo de las personas. Exigimos de nosotros mismos que seamos críticos de la sociedad, no temiendo estar contra el pensamiento predominante y en consecuencia, sustentando nuestras opiniones. Debemos ser socialmente responsables en todos los aspectos. Para alcanzar esto, colocamos énfasis en la educación sobre otras culturas, el papel del consumo y sobre consumo, tanto como en el funcionamiento de la política nacional y global”.

Definiendo esta práctica educacional, la Directiva del movimiento mundial confeccionó justamente el presente año un documento de trabajo para las distintas sedes del movimiento para comenzar un proceso de revisión pedagógica del movimiento, revisando la práctica educacional que se estaba llevando a cabo, a través de distintas interrogantes que buscaban definirla y reflexionar en torno a ella.

## **Educación y Socialización**

El proceso de socialización en el movimiento se da desde el primer día en que una persona nueva llega al Hashomer. Desde ese mismo día, el educando, si es un niño de 4 años o un joven de 16 o 17, pasa a formar parte de alguno de los grupos o kvutzot separados por edades. Son 6 grupos, todos con nombres en hebreo: Jalomot, Zman, Jofesh, Shorashim, Ruaj y Guili. Nombres que significan conceptos como Tiempo, Viento, Libertad, Raíces, etc. Los seis grupos se dividen según edades. En los demás movimientos, los grupos se separan, además de por edades, en kvutzot de hombres y de mujeres, y en los movimientos juveniles más grandes incluso podemos contar dos kvutzot por curso, de hombres y de mujeres. En Hashomer, los hombres van siempre con las mujeres unidos en una misma kvutza, recordando que la sociedad es de hombres y mujeres por igual, y que los jóvenes crecen juntos, sin separaciones sexuales. Si el joven que se integra al Hashomer llega con más de 17 años, pasará directamente a la Bogrut, el cuerpo de jóvenes que conduce el movimiento, siendo el mayor de alrededor de 22 años.

El proceso de socialización se lleva a cabo desde la misma kvutza que es un modelo de comportamiento y adquisición de pautas. Antes de comer, todos juntos cantan el chekalaka, una canción alegre que viene a agradecer por la comida que se va a comer, pero en ausencia de un sentido religioso agradeciendo a algo divino, sino con el fin de crear conciencia de que comer no es algo que todos pueden hacer. Más adelante, en los aspectos culturales, me volveré a referir a este rito particular. En el movimiento hay jóvenes que hoy tienen 17 años que entraron a los 4 o 5. Han vivido ya más de 10 años. Son muchas experiencias que van interiorizando al joven con un estilo de vida

determinado, manteniendo pautas, códigos de comportamiento, creencias, hábitos, consumo, elementos estéticos, etc.

Los jóvenes bogrim comparten un sentido colectivo de la vida donde la educación cobra un rol fundamental para concientizar individuos con una finalidad social concreta a convertirse en agentes de cambio. El proceso educativo que se realiza al interior del movimiento Hashomer Hatzair comienza a los cuatro años, donde hasta los ocho los niños están básicamente aprendiendo valores, en los términos más directos y menos abstractos posibles. Más grandes, entre los nueve y los 13 años, estos valores irán unidos a sentidos, los cuales están unidos a un carácter más abstracto del comportamiento y a un sentido moral y deber social. Desde los 14, los sentidos cobrarán una identidad ideológica clara. Durante este proceso, el grupo se cohesiona alcanzando relaciones estrechas de amistad, y por supuesto, amorosas y en algunos casos hasta sexuales. Primero, la atención está centralizada en construir un sentimiento de grupo e identidad fuerte, que logre para cada participante, gracias a las relaciones cercanas establecidas, a actuar como un grupo de contención fuerte e importante, con lo cual el joven desarrolla al máximo su personalidad individual, donde no solo el grupo de su edad, sino todo el movimiento, actúan a potenciar un sentimiento de libertad y expresión para todos los jóvenes. “En el Hashomer los cabros son choros”, escuché decir una vez a un joven boguer. Tenía toda la razón.

Las actividades educativas realizadas en el movimiento se mueven en torno a tres relevancias: una relevancia antropológica, que la actividad contribuya a la transmisión de valores culturales que enriquezcan educativamente al grupo; una relevancia psicológica, que la actividad contribuya al fortalecimiento y formación de la personalidad de cada joven del grupo educado; y una relevancia sociológica, que la actividad contribuya al enriquecimiento del grupo de pares, al fortalecimiento de su identidad colectiva y de su sentimiento de pertenencia.

Los jóvenes no solo van estrechando relaciones de amistad y sentimentales profundas, sino que también van madurando juntos, formando y en algunos casos radicalizando su ideología, buscando y proyectando estilos de vida alternativos en común, todo a través de la vivencia sábado a sábado de las actividades educativas, de la celebración de las principales fiestas del calendario judío (de manera laica), de las principales celebraciones sionistas anuales de la comunidad judía (de las que escasamente se participa), del seminario del movimiento de mediados de año y de la culminación de las actividades anuales en su tradicional campamento, donde todo el movimiento se adentra en zonas lejanas a Santiago por casi dos semanas de convivencia, en actividades diarias lejos de los padres, los celulares y las comodidades del hogar. El rol del madrij o quien dirige cada grupo de educandos, y el del grupo mismo o kvutzá, es fundamental para el proceso de socialización de cada janij, niños o jóvenes que pertenecen a Hashomer.

La integración de los jóvenes al movimiento se fortalece por el enorme sentimiento de pertenencia en torno a ellos, sus amistades estrechas de hace más de diez años, las vivencias y experiencias que han compartido, lo cual sumado a estar insertos en torno a un medio educativo respaldado en valores humanistas concretos, moldearon a cada joven

una identidad ideológica fuerte y un sentimiento de pertenencia estrecho, basada tanto en lo ideológico como en lo afectivo. Aun así, las principales instancias educativas anuales de los jóvenes buscan ser un espacio educativo creativo y dinámico, donde la diversión es un factor clave para el éxito de las actividades. Los jóvenes que trabajan voluntariamente en el movimiento deben verse gratificados por las horas dedicadas, constituyendo éste un marco no solo educativo y político activista concreto, sino también un marco social y un grupo de pertenencia estrecho e íntimo. La lealtad se ve fortalecida por la confianza y las amistades y relaciones estrechas en torno a ellos.



#### 4. CULTURA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones poseen una identidad corporativa y un estilo propio o manera propia de hacer las cosas al que se alude como una cultura organizacional, y el Hashomer no es su excepción. Ya hemos mencionado el imaginario de los jóvenes que llega a constituirse casi en una tribu urbana, con atributos y sistema de creencias orientado en una ética de comportamiento, consumo y valores propios. Ser de Hashomer implica ser medio hippie, medio hediondo, chascón, humanista, intelectual, relajado y rebelde. El nombre de Hashomer en Chile se relaciona a progresismo judío, a izquierda política, a un sentimiento crítico frente a los gobiernos israelíes, sobre todo los últimos más derechistas. Los sectores más conservadores de la comunidad judía en Chile lo asocian incluso con anti sionismo, osea directamente en contra del Estado de Israel, con estalinistas, apoyadores del régimen de Stalin en la URSS, y con anti judaísmo, valorando negativamente los aspectos judaicos de nuestra identidad, llevando al extremo la práctica secular a la negación del aspecto judío religioso, extrapolándolo también a la negación del aspecto cultural y valórico del judaísmo.

Los bogrim, el grupo de jóvenes entre 17 y 22 años que dirigen al movimiento, se constituyen como un fuerte grupo de pertenencia, mostrándose como una verdadera tribu frente a un desconocido. La primera vez que uno llega al Ken, la casa (nido en hebreo), puede encontrarse con comportamientos bordeando un completo rito tribal.

Sus diferencias también destacan en sus vestimentas. La estética es de los 70, la ropa preferida se compra en bandera. Fotografías en blanco y negro de los jóvenes hoy parecen reuniones sociales de la juventud mirista en el gobierno de la UP. También se ven mucho los dreads y las poleras con los cuellos cortados, con una estética más hippie y playera, o los mohicanos, reflejando cercanías ideológicas y socio políticas hacia lo punk. Hay un sentido mucho más artesanal en las preferencias de los jóvenes. Se baila la cumbia, se canta el reggae.

Entre los bogrim, figuras de culto son Mauricio Rebolés, The Doors, Jimmy Hendrix, Los Pericos, Cultura Profética, Los Jaivas y Bob Marley. Se lee "Imperio", de Negri y Hardt, elementos de teoría postmarxista. Se celebra en el Bar de Rene, La Piojera o el Bodeguero. Se baila con ganas la cumbia villera. Se busca resaltar lo popular.

El movimiento Hashomer presenta una Cultura Organizacional bien definida y delimitada, con rasgos materiales y físicos evidentes para alguien que entra a la casa por primera vez. El movimiento, al poseer una ideología clara, otorga valores a los jóvenes, los cuales históricamente han sido transmitidos de generación en generación. Los jóvenes comparten en su conjunto los valores humanistas, que resaltan al hombre y su dignidad por sobre todas las cosas, enfatizando entre ellos los más profundos legados de la Revolución Francesa: igualdad, fraternidad y libertad. El socialismo es en el movimiento una doctrina que conduce a los jóvenes en torno a él para educarse en un marco de crítica socialista hacia la sociedad, para plantearse en una posición de descontento frente a ésta y ver al hombre común y a la sociedad actual sumida en un proceso de capitalismo

exacerbado, lo que conlleva a profundas situaciones de desigualdad, inequidad, injusticia, diferencias de oportunidades, distribuciones absurdas de la riqueza, del dinero, de los alimentos, de la educación, de la cultura, en fin, una sociedad global que avanza y se basa en la explotación del hombre por el hombre. Los jóvenes del movimiento comparten esta ideología, y se paran hacia la sociedad con ganas de cambiarla, educando a los futuros educadores del movimiento que la sociedad es injusta y que es responsabilidad del hombre ser agente de cambio. Los planteamientos de los jóvenes del movimiento son tan radicales como pretender eliminar el dinero, ya que así no habría ganas de acumularlo, ni diferencias en cuanto a quien tiene más y quien tiene menos. Los jóvenes se rehúsan a aceptar que el hombre, la tierra, el trabajo o la educación sean meras mercancías de la economía capitalista global.

Este discurso socialista y humanista define y adquiere gran importancia en la cultura organizacional del movimiento, mucho más que sus otros pilares ideológicos donde los valores ya explicados entran en contradicción con los que les otorga el sionismo y el judaísmo. Primero, el sionismo es un movimiento político que otorga a los judíos su derecho de autodeterminación en un Hogar Nacional Judío, es decir, en una nación. El movimiento sionista, que surge históricamente en la Europa de fines del siglo XIX cuando un judío francés de apellido Dreyfus que peleó en la guerra franco alemana es dado de baja por traición al ejército, un periodista de apellido Herzl denuncia esta situación (el Caso Dreyfus) que según él era símbolo del profundo antisemitismo que sufrían los países europeos, y comienza a concientizar a las poblaciones judías europeas de que nunca podrán vivir como ciudadanos con plena libertad de derechos porque siempre serán considerados ciudadanos de segunda categoría por el solo hecho de ser judíos. Herzl escribió su libro El Estado Judío, y con él, sienta las bases del movimiento sionista como una solución rápida a problemas urgentes y necesidades económicas y políticas concretas del pueblo judío, planteando como solución a la población judía de Europa y el mundo entero que emigraran a las tierras de lo que hoy es el Estado de Israel, que en ese momento era un protectorado más del mandato británico, como lo fue casi la mitad del mundo.

Sin embargo, a pesar de las olas de emigración que comenzaron a sucederse desde los países europeos hacia las tierras británicas del Medio Oriente, el Estado de Israel solamente logró proclamarse recién en 1948, pasado más de 60 años. Es imposible reconocer que, más allá de la acción activa del movimiento sionista que llamaba a poblar la tierra de Israel, el surgimiento del Estado respondió a la acción urgente de los países integrantes del Consejo de Seguridad de la ONU, los ganadores de la Segunda Guerra Mundial, de retribuir a la población judía una vez conocidos públicamente los horrores de los campos de concentración nazis. En menos de tres años, las potencias mundiales lograron hacer lo que el movimiento sionista no logró en 60. El sionismo de esta época, como hemos revisado, era un sionismo que llamaba a los judíos de todo el mundo a tomar una pala y venir a construir el Estado en el sentido más originario posible, fundando ciudades o kibbutzim, lo que estaba enmarcado en una profunda identidad socialista de vida colectiva y sentido comunitario.

Hoy en día, la palabra sionismo denota otro tipo de valores. Israel en el Medio Oriente ya no ocupa en las relaciones internacionales el rol del pobre país de los judíos oprimidos en los campos de concentración nazis, sino que todo lo contrario, tras 66 años de existencia, su lugar en el Medio Oriente es el de país opresor ante los pobres palestinos refugiados en campos de concentración, el de potencia opresora y aliado de Estados Unidos en la región, encontrándonos con discursos imperialistas típicos de los últimos presidentes de EE.UU cuando afirman que Israel es la luz de la democracia en el Oriente Medio.

El proyecto nacionalista que define el sionismo como derecho de autodeterminación del pueblo judío entra en contradicción con los nuevos paradigmas post marxistas que restan la importancia al Estado Nación en un mundo globalizado donde la soberanía nacional no tiene control sobre la economía capitalista global. Intelectualmente, el sionismo causa distancia con los jóvenes bogrim que conducen el movimiento en la actualidad, pero si a esto le sumamos el actuar el gobierno de Israel frente al conflicto árabe israelí en la última década, la distancia crece y los sentimientos de crítica se exacerban al ver a Israel como una potencia opresora, haciéndose mucho más crítica y severa la opinión de los jóvenes, defendiendo los valores universales del humanismo y el socialismo mucho antes que los valores particulares del sionismo, criticando la visión de pueblo como una causa particular en desmedro de la de otro pueblo, y optando e identificándose por causas que favorezcan a toda la humanidad.

Otro principio que también causa un problema con los jóvenes y sus valores en la actualidad es el judaísmo, y no desde la cultura judía, ni siquiera tanto desde la religión ya que simplemente la desechan, sino desde la comunidad judía, es decir, frente al proyecto clasista y excluyente que se está construyendo al interior de la comunidad judía en Santiago. Los sentimientos de gueto han renacido en nuestra ciudad, pero ya no desde la exclusión del resto, sino desde la auto exclusión de la comunidad, produciéndose un éxodo masivo de familias judías hacia los sectores socioeconómicos más altos de la capital, poblando los sectores como Quinchamalí, La Dehesa y Los Trapenses. Si bien las primeras sinagogas de la comunidad se ubicaban en calles céntricas como Portugal, Serrano y Matta, hoy en día el único referente comunitario que se ubica un poco más “abajo” del resto es la Comunidad Sefaradí en Lyon, de descendientes de judíos españoles. Una de las sinagogas más importantes de nuestro país, ubicada en Serrano, cerró sus puertas para trasladarse y reconstruirse en un nuevo y lujoso centro comunitario próximo al Portal La Dehesa, nuevo centro socio comunitario de los judíos en Chile. Las instituciones comunitarias principales no se ubican más al poniente de Av. Padre Hurtado, y las principales instituciones sionistas se ubican principalmente en el barrio El Golf, centro económico y financiero de nuestra capital, artefacto de la globalización. Frente a este proyecto socioeconómico y político excluyente, el movimiento Hashomer Hatzair queda completamente marginado de este radio no solo en su geografía espacial, sino también en sus orientaciones políticas, su posición religiosa (o no religiosa) y sus condiciones socioeconómicas. Frente a este proyecto socio comunitario que ha emprendido la comunidad judía en Chile, los valores humanistas y socialistas de los jóvenes del movimiento Hashomer entran en directa lucha y tensión, reivindicando la responsabilidad social de los judíos no solamente con las familias judías que se salen de

este rango geográfico social sino también la responsabilidad con la sociedad chilena en general.

Los jóvenes bogrim, como grupo humano frente al resto, manifiestan siempre su necesidad de expresarse, de manifestarse, lo que muchas veces es directamente oponerse a la situación. Los jóvenes, tanto en actividades comunitarias generales entre los movimientos juveniles como con las principales autoridades de la institucionalidad sionista o socio comunitaria, muestran un espíritu rebelde, son pocos en comparación con otros movimientos, pero sus barras no pasan desapercibidas, son más desordenados, más gritones. Su relación con cualquier agente externo parte desde lo políticamente incorrecto. Pero su rebeldía a veces los sobrepasa y se convierte en ocio, en negación a la actividad, y avanzan sin un proyecto en común con un fin concreto, sin una agenda de actividades bien definidas para realizar. Al no tener horizontes concretos hacia los que los jóvenes de la bogrut avancen, su acción se limita y se pierde en discusiones ideológicas eternas, que al no resolverse, no permiten la concreción de nuevos proyectos que comprometan el trabajo de todos.

La relación de los jóvenes bogrim con el resto de los jóvenes de los movimientos juveniles judíos en Chile define completamente su identidad, orienta sus valores a otras prioridades con un enfoque humanista y secular muy marcado, con una fuerte identidad política de izquierda, jugando un rol marginal en su crítica hacia los demás. Su discurso es censurado desde la formalidad de la institucionalidad sionista y religiosa comunitaria del país. Los bogrim sienten la necesidad de “mover las cosas” en su entorno, pero desde el discurso, desde cartas que despierten ofensas en amplios sectores de la comunidad, o desde la ausencia formal del movimiento en su participación en algún acto comunitario, en el cual se hayan excluido de participar junto al resto de los movimientos juveniles sionistas, al no verse representados ideológicamente o por la sencilla razón de querer provocar, el ejercicio de la rebeldía.

Los valores de los jóvenes bogrim orientados en sus expectativas de cambiar la sociedad y alimentados por la necesidad de reparar inequidades e injusticias sociales existentes, fortalecen creencias políticas concretas que buscan construir modelos de sociedad alternativos, formas de economía solidaria, estilos de vida colectivos, bienes comunales, etc. Los bogrim están convencidos que el actual ordenamiento social producido por un modelo neo liberal capitalista imperante es injusto y debe ser reparado. Actuar no es una posibilidad, es un deber. Pero a pesar de tener claridad en su ideología política, no logran concretar un proyecto de activismo concreto. La preocupación de no caer en asistencialismos en su acción social los lleva a finalmente seguir cuestionándose sobre cuál sería la forma real de llevar a cabo un proyecto social que produzca cambios concretos, sin provocar ninguna intervención en el medio social que los rodea. Por otro lado, creen firmemente que la educación es un método para concientizar individuos en torno a prioridades de carácter más social, una forma para liberar individuos de la deshumanización del sistema. Una vez escuché a un joven boguer decir que el mundo sería mucho mejor si no existiera el dinero, así nadie querría acumularlo.

Sus creencias políticas izquierdistas chilenas y sus prejuicios se arrastran y se confunden con las israelíes. La izquierda sionista siempre ha sido pro israelí. Al socialismo e izquierda israelí en general nunca se le ha acusado de dejar de ser sionista, de no apoyar al estado de Israel a pesar de criticar la acción del gobierno. Mucho menos de cuestionar las acciones del ejército de Israel, el cual goza de mucho prestigio en la sociedad israelí, el cual es percibido como el responsable directo de la existencia y sobre vivencia del estado de Israel en la región. Hacer el servicio militar es parte de la vivencia de todo joven israelí, ya sea hombre y mujer, y es parte fundamental de la identidad de los jóvenes, siendo de 3 años para los hombres y de 2 para las mujeres. Se realiza al salir del colegio, y para muchísimos jóvenes es un orgullo. Esta lógica militarizada de modelo de sociedad no logra ser entendida por los jóvenes bogrim de Chile, y arrastran sus propias percepciones y prejuicios sobre el ejército de Chile, tan distante de la izquierda política en nuestro país, y los arrastran hacia el israelí. Los bogrim de Chile caen en argumentos teóricos que se salen del espectro ideológico que dibujan los pilares centrales del movimiento mundial, condenando las ofensivas militares que realiza el ejército de Israel hacia sus países vecinos como el Líbano en el 2006, o la invasión a la Franja de Gaza el 2009, criticando las justificaciones que se dan provenientes desde el sionismo (el de izquierda también), la defensa y la seguridad nacional.

Los sentidos y significados colectivos también giran en torno a la búsqueda de formas colectivas y alternativas de sociedad frente a las formas sociales imperantes en la sociedad capitalista globalizada actual, basada en una estructura de comportamientos competitivos y prioridades individualistas por sobre cualquier interés social. La búsqueda en conjunto de algún proyecto social y de vida alternativa es un desafío a alcanzar para los distintos grupos de jóvenes bogrim que se van yendo de la bogrut activa al cumplir su ciclo etario, alrededor de los 23 años.

### **Formas Lingüísticas**

Estas se dan principalmente en metáforas y narraciones, las cuales pueden ser mitos, sagas, leyendas, historias y cuentos. Los mitos se refieren a relatos que anclan el presente en un pasado remoto y venerado. Desde los distintos grupos de ex bogrim del movimiento, haciéndose más drástica mientras más mayores sean, constantemente se desarrolla una crítica en torno al actuar de los jóvenes bogrim actuales, donde su “pasado glorioso” como movimiento, ocupando un rol protagónico en la construcción del Estado de Israel y de sus bases ideológicas y prácticas a través del sionismo socialista, se contraponen contra los sentimientos socialistas y universalistas actuales que no logran reconocerse con la situación política israelí actual ni con el rol que ocupa Israel en el Medio Oriente, ni tampoco con la estructura socio económica neoliberal del país, ni con el proceso de privatización e individualización por el que ha pasado el kibutz en las últimas décadas. El mito de estos jóvenes heroicos y pioneros de la década del 50 y 60 busca orientar a los miembros actuales hacia recobrar la importancia central que tenía el nombre de Israel en todas las actividades del movimiento, y busca conferirle el sentido sionista que poseía su accionar.

La saga se refiere a una narración histórica que describe los logros y talentos de un grupo y sus líderes, en términos heroicos. En la actual bogrut se habla en sentido de admiración de la Najal, un grupo de ex bogrim que hoy rondan los 27 años de edad. Se dice de ellos que realizaron muchas actividades durante su activar en la bogrut, y que fueron el último grupo de jóvenes que se identificó fuerte y positivamente con Israel. Después de la salida de los jóvenes de la Najal de la bogrut, comenzó un proceso educativo más crítico en el movimiento que terminó debilitando cada vez más la identidad sionista del movimiento y su cercanía con Israel, radicalizando su posición política en relación al resto de los movimientos juveniles judíos en Chile y frente a la comunidad en general, además de su posición frente al resto de las sedes del movimiento mundial, incluso en su relación con la directiva mundial del movimiento. Por otro lado, si conversando con un ex boguer de la kvutza Israel, más grande aun que la Najal, nos va a decir que los problemas de identificación de los bogrim con el Estado de Israel comenzaron con la Najal, que fueron ellos los que comenzaron a criticar y distanciarse de Israel y a criar sentimientos negativos a su alrededor, marcando a las kvutzot que educaron y siendo el puente para la radicalización en el Ken de los sentimientos negativos y de crítica en torno a Israel. También cabe mencionar que en la Najal se encuentran actualmente algunos de los más fuertes críticos del trabajo actual que realizan los bogrim, alegando que son un grupo de vagos que no tienen idea lo que es el judaísmo humanista y que no llevarían a sus hijos al movimiento.

También podemos reconocer narraciones en torno a héroes y personajes, en historias reales o imaginarias, que en su actuación han sabido encarnar o personificar de manera excelente algún valor, y por lo tanto, se proponen como modelos de comportamiento. Hay personajes para los bogrim actuales como Sandberg, un ex boguer de alrededor de 24 años que cumple para los jóvenes un personaje en torno al cual se ha escrito mucho. Sandberg es un personaje que infunde mucho miedo y respeto en el resto, quien todo lo puede, un inmortal invencible, siempre relacionado con un profundo sentido del humor, lo más negro posible. Este es solo un ejemplo de todos los personajes que comprenden el mundo simbólico de los jóvenes bogrim actuales del movimiento, en torno a los cuales se construyen sucesos sorprendentes que resaltan los valores heroicos de un boguer ideal.

### **Ceremonias y Rituales**

Para el presente estudio, puedo mencionar dos ejemplos de ceremonia. Primero, la ceremonia que toma lugar todos los sábados para formalizar el inicio y el término de las actividades, denominada Mifkad. Esta ceremonia consiste en la realización de diversos ritos. Los integrantes se forman realizando un cuadrado, en donde tres ejes de éste están compuestos por prácticamente todos los miembros del movimiento, menos el Secretario General y el Encargado de la Casa, los cuales están formados solos, al medio, en el cuarto eje restante dirigiendo el Mifkad, todos mirando hacia dentro del cuadrado. Los integrantes están por lo general formados por edad, con sus madrijim o educadores a cargo formados junto a ellos, es decir, los guías de grupo junto a los niños y jóvenes que dirigen. Primero, se realiza el conteo, por uno, desde el más chico hacia el más grande,

se van contando todos, diciendo primero su número y luego, por lo general, el nombre de la kvutzá o grupo al cual pertenecen, o en su defecto, cualquier ocurrencia que pueda provocar más de una risa. El conteo se realiza antes y después, para controlar lo más posible que la gente llegue a una relativa hora y se quede hasta el final de las actividades. El Mifkad también sirve como una instancia formal en la cual se traspasan y comunican informaciones y avisos importantes, donde están todos los miembros presentes escuchando. Se aprovecha de recordar el cobro de las cuotas mensuales, se comunican las actividades extra programáticas y comunitarias generales, se recuerdan los cumpleaños, etc. El rito más importante de todo Mifkad es el alza de la bandera, o el descenso de la bandera en el caso del Mifkad de cierre de actividades, momentos que se hacen en silencio y en orden. Las personas llamadas a subir y bajar la bandera en el Mifkad solo puede ser alguien que esté usando su tilboshet, el uniforme del movimiento, una camisa azul como si fuera la de un miembro de un kibutz en Israel. En el mifkad de cierre, que por lo general se realiza ya de noche (al menos de abril a octubre), tras bajar la bandera se realiza un posterior juramento, en el que, todos gritan juntos conducidos por el grito del Secretario General la frase Kulam!, Jazak Veematz!, en hebreo “Juntos, valor y fuerza!”.

Otra importante ceremonia del movimiento, quizás la más importante en el año, se conoce con el nombre de Mifkadesh. Si bien en campamento todos los días se realizan dos Mifkadot, como en un sábado normal de actividades del año, también se realiza un Mifkadesh, una ceremonia que se realiza solamente una noche en todo el campamento de verano, que se realiza única y exclusivamente cuando un grupo de educandos sube a la bogrut a iniciar su camino educativo en el movimiento como formadores y guías. A altas horas de la noche, al aire libre en alguna explanada, en una formación rectangular, marcada por velas en el suelo, se van formando todos los integrantes del movimiento, desde los más chicos hasta los más grandes. La ceremonia marca un espacio solemne, en el cual los grupos de niños y jóvenes del movimiento realizan homenajes y dedicatorias, en canciones, actos o poemas, a sus amigos que están cumpliendo su ciclo etario de ser educados para pasar al ciclo de ser educadores, de ser dirigidos a dirigir y guiar, un ciclo con muchas más responsabilidades y que exige del joven mayor madurez al asumir el rol de ejemplo en su compromiso de educador. La ceremonia se realiza en un contexto solemne y también emotivo. Luego de las dedicatorias, las que logran sacar varias lágrimas entre todos los asistentes, cada uno de los jóvenes irá pasando adelante, donde sus guías que guiaron todo su proceso educativo en el último par de años, tras darles una breve reseña en significativas palabras, cada uno realizará individualmente el juramento, el cual llena de emoción a los presentes. Pasado el grupo entero, la kvutzá está feliz y juntos realizarán el último rito, prender con una antorcha letras en hebreo armadas con alambre y guaipe bañado en bencina. En la oscuridad de la noche, la llama ardiendo formando el nombre del grupo que acaba de graduarse o del movimiento entero llena a los jóvenes de emoción, y posterior a esto, comenzarán rondas de abrazos y felicitaciones a los jóvenes que pasaron a la bogrut.

Desde el primer sábado que uno asiste a Hashomer, podemos encontrarnos con diversos rituales que realizan sus miembros, y a través de una mirada etnográfica, intentar

comprender a cual reducción de ansiedad apuntan, como por ejemplo el Chekalaka, canción que todos los jóvenes cantan antes de comer, en círculo con la comida al medio, asegurándose de que están todos juntos para empezar. La canción sirve para dar el inicio a la comida, de manera que nadie se vea perjudicado por llegar tarde o a nadie no se le haya avisado. En presencia de todos, la comida se divide en partes iguales, resolviendo la ansiedad frente a una distribución desigual de los alimentos. La canción dice: Chekalaka Chekalaka wau wau wau hey! Tumbalaka Tumbalaka wau wau wau hey! Comamos lo que haya hey!, que el hambre se nos vaya hey!, que viva el sanguchito hey!, que llene la guatita hey! y se canta nuevamente con mayor velocidad, y así después, todos se abalanzan sobre la comida.

Otro ritual que se realiza todos los sábados, y que también tiene que ver con la comida, es cuando se hace “kupá”, nombre que recibe la recolección de dinero para comprar la comida, la cual se hace entre todos los miembros de cada kvutzá, donde cada uno aporta para la kupá general según la plata que tiene y que puede dar. La kupá resuelve la ansiedad que se crea frente a las desigualdades que representan la comida o la cantidad de ella que cada niño o joven podría comer, y la kupá logra que todos los miembros de un grupo no solo coman juntos, sino que además coman lo mismo y en cantidades iguales, satisfaciendo una de las necesidades básicas del hombre como el comer a través de un proceso de igualdad y fraternidad, a través de formas y estilos de vida colectivos.

Un ritual importante que puedo mencionar, que se realiza únicamente algunas noches específicas de campamento, es la noche del ataque a la bandera. Cada kvutzá o grupo, durante su vida en el movimiento, deberá realizar a través de los años un número definido de ataques a la bandera. Es un ritual lleno de reglas bien definidas y heredadas oralmente a través de los años, de bogrut en bogrut, sobre el máximo de personas que pueden participar, tanto de hombres como de mujeres, que intentarán robar la bandera, sobre los perímetros del lugar, que deben estar muy bien establecidos, sobre cuántas personas y quiénes serán los que estarán sueltos esperando que uno de los ladrones que estará sobre la plataforma del mástil salte hacia abajo para correr a capturarlo por si tiene con él la bandera, sobre cuánto tiempo tienen los ladrones que lograron subirse a la plataforma del mástil para desamarrar la bandera y esconderla con uno de ellos antes de saltar ojalá en direcciones lo más separadas posibles para tratar de burlar a las personas que deben correr a capturar a los ladrones, etc. Las noches de robo de bandera se realizan en estricto silencio, y todos los miembros del movimiento, salvo la kvutzá que hará de ladrones, tienen que estar dentro de sus carpas, silenciosamente. El mástil y la plataforma en la cual está erguido y junto al cual está muy bien amarrada la bandera, está resguardado por cuatro guardias, los cuales fueron elegidos estratégicamente para poder “quitar la vida”, quitándoles una venda o algún distintivo a alguno de los ladrones, que de un segundo a otro, aparecieron en la oscuridad de la noche corriendo lo más rápido posible hacia la bandera. Los centinelas, al apenas ver a los ladrones acercarse, gritan rápidamente “robo de bandera”, momento en el cual el campamento entero sale lo más a prisa posible de sus carpas y se forma en un círculo que rodea el mástil y a los ladrones, saltando enérgicos y cantando canciones del movimiento. Son diez minutos de máxima adrenalina que tienen los ladrones desde que tocan la bandera para poder desamarrarla y



hasta lograr saltar desde la plataforma hacia afuera del círculo de jóvenes del movimiento, logrando además burlar a las personas que están sueltas, por lo general hombres con mayor fuerza y ágiles para correr. Una vez que los ladrones han saltado todos hacia afuera, y la bandera está recuperada por el movimiento, todos juntos hacen un borongó, una formación circular donde todos van saltando y gritando una canción. Terminado esto, están todos energizados, algunos muertos de cansancio por ser altas horas de la noche, pero en general están todos electrificados por el momento que acaban de vivir, unos 20 minutos en total donde no pararon de cantar, saltar, gritar hasta quedar afónicos, y al final, todos juntos celebrando su fuerza y su unión. Todos juntos celebrando una exitosa defensa a la bandera.

### **Estilos de Liderazgo y Formas del Poder**

Cada grupo etario de los jóvenes del movimiento va generando su propia identidad en diferenciación del resto, haciendo dinámica también la forma en que conducen el movimiento, el tipo de liderazgo efectuado y los objetivos anuales de trabajo que se plantean.

Una de las características principales de la bogrut como equipo de trabajo es que todos los jóvenes del movimiento tienen el mismo peso en su poder de decisión, comprendiendo una estructura de poder completamente horizontal con respecto a sus miembros. Todos los temas formales del movimiento, tengan tanto que ver con la planificación y tareas de la casa como con los procesos educativos conducidos, se hablan en las reuniones centrales de la semana, tradicionalmente los días martes. Ahí todos juntos deciden sobre los dilemas que se les presenta, siendo también una instancia de evaluación del trabajo realizado y a veces de capacitación con algún profesor externo. Por esto, una de las palabras que más causan ruido en los jóvenes bogrim es Directiva, o en hebreo hanagá. El resto de los movimientos, y en general las organizaciones, están a cargo de una Directiva que reúne a los cargos centrales de la organización, para facilitar su conducción y centralizar un poco el proceso de toma de decisiones y filtrar en cierta forma la información. El concepto de trabajar bajo una hanaga abre en la bogrut un fuerte dilema, el de ganar en eficiencia, coordinación, trabajo en equipo y depuración de la información, pero el perder en transparencia y democratización de la información. Hoy en día, los jóvenes han aprendido que los cargos centrales del movimiento deben trabajar coordinadamente como un equipo de trabajo, y por esto, previamente a las reuniones centrales semanales de mazkirut y jinuj, los principales cargos se reúnen dos horas antes para planificar en conjunto las futuras reuniones y conversar y ordenar mejor los temas a tratar, sistematizando mejor la información y realizando un primer tratamiento de ella. De todas maneras, estas reuniones son abiertas, es decir, el que quiere y estaba por ahí antes puede llegar a sentarse y trabajar en conjunto, si así lo desea.

La influencia de los estilos de liderazgo se puede reconocer claramente en el sistema formal de la casa, al ser decisivo en la organización formal del movimiento y la influencia en la conducción del trabajo en equipo. Este año, como todos los años, los cargos más

importantes del movimiento fueron ocupados por personas distintas a las del año anterior, lo que produce un acoplamiento diferente del equipo de trabajo, pero este año fue tan distinta la personalidad de los nuevos líderes elegidos, que los cambios en la estructura de trabajo se hicieron al poco tiempo muy evidentes, produciéndose el cambio de Secretario General a los pocos meses de haber sido elegido. Los estilos de liderazgo son muy definidos, y el grupo de bogrim está basado en la proximidad de las relaciones de sus miembros, y al estar siendo conducidos por una persona que no gozaba de la intimidad de la mayoría de los jóvenes, produciéndose situaciones en las que el nuevo líder no se supo hacer respetar ni conducir al grupo, éste se posicionó al Secretario General del año anterior. La situación también se vio afectada porque el Encargado de Educación no tenía ninguna relación de amistad ni aprecio o ganas de trabajar con el Secretario General, y por el otro lado, tenía una íntima relación con el Secretario General del año anterior, los cuales actualmente se potencian sus estilos de liderazgo y legitiman su aprobación entre los jóvenes del movimiento. La estructura le da al movimiento estabilidad en el tiempo, permitiendo la sustitución y el reordenamiento de sus miembros.

## **Normas**

Las normas del movimiento van en estrecha relación en torno a los comportamientos esperados de un educador y su rol ejemplar sobre un grupo de personas o educandos y sobre el espacio físico del movimiento educativo. El guía de grupo o boguer debe ser un ejemplo para sus janijim, educarlos creativamente en torno a los valores que conlleva la ideología del movimiento. Los guías deben cuidar bien sus relaciones con sus educandos, no existiendo relaciones amorosas que impliquen relaciones de poder cuestionables. El espacio físico, si bien es el segundo hogar de muchos de los jóvenes del movimiento, e incluso para algunos el primero, también debe ser normativizado en torno al uso que se le da, el cuidado y respeto de la infraestructura, y el carácter educativo de sus actividades. En otras palabras, se busca que la casa no sea un centro de reunión social, sino siempre un espacio educativo, un espacio lejos del uso y abuso de drogas legales e ilegales de nuestra ley. En el Ken no se fuma ni cigarro, al menos los días sábado de actividades generales, donde solo se permite fumar desde la reja para afuera, enseñando a los niños que eso está fuera de un espacio educativo.

Si bien existen normas definidas en torno al rol del educador, las normas no están escritas, el sentido de aplicación de la ley tiene una tradición oral mucho más importante. Su carácter dinámico de las estructuras de liderazgo produce que cada directiva anual aplique a su criterio las normas del movimiento. El proceso hereditario de un cierto "código penal oral" se ha ido creando a través de los precedentes que han ido dejando las historias de los personajes "míticos" del movimiento, las leyendas de las cuales años después se sigue hablando de ellos. Junto con esto, el proceso de socialización de pautas de comportamiento se produce desde recién llegado el niño o joven al movimiento, desde el primer sábado se está aprendiendo a comer de manera colectiva, donde lo más importante es compartir y recibir lo mismo, se está aprendiendo a que todos pueden tener

la palabra en una discusión, y va cohesionándose un grupo de pares importante en las relaciones más íntimas de todos los jóvenes que pertenecen al movimiento.

El movimiento, al igual que otras organizaciones, posee un sistema de normas, reglas y procedimientos. Lo que se puede hacer está bien delimitado en Hashomer. La verdad es que se puede hacer prácticamente cualquier cosa, pero los principios ideológicos que deben orientar a las actividades están bien escritos. Lo que se sale de eso es siempre motivo de discusión. También existe una discusión con respecto a la normativa de comportamiento social adentro de la casa del movimiento, es decir, de si los jóvenes deberían o no ocupar la casa en actividades sociales los fines de semana, consumiendo bebidas alcohólicas y fumando al interior de la casa. Algunos consideran que es completamente su casa, y no ven la razón de porque deberían abstenerse a consumir alcohol o cigarrillos en la casa, mientras que otros se muestran ofendidos cuando se ocupan la casa en fines completamente sociales. De todas formas, el movimiento internacional está explícitamente en contra del consumo de bebidas alcohólicas y cualquier otro uso o abuso de drogas legales o ilegales en nuestro país al interior de la casa del movimiento.

El movimiento cuenta con un sistema de incentivos y motivaciones. El desgaste que produce toda la entrega de horas y esfuerzo dedicadas a un trabajo voluntario como la educación no formal al interior del movimiento Hashomer Hatzair, debe ser combatido con actividades de esparcimiento y diversión que fomenten la cohesión del grupo, enriqueciéndola a través de espacios en los que compartan vivencias que ayuden a construir una relación íntima y estrecha entre los bogrim. La desmotivación hacia la monotonía o el desgaste de fin de semestre en período de pruebas tanto del colegio como de la universidad son épocas de mayor estrés para los jóvenes, y el movimiento les exige tiempo y responsabilidades. Se hace más necesario aún que el movimiento también garantice a sus miembros instancias de diversión, las cuales pueden también servir de momentos de educación pero en un ambiente entretenido, jugando dentro del mundo creativo de la educación no formal. Estos incentivos y motivaciones también deben traducirse en el recurso educativo y comunitario que se genera y traspasa desde el movimiento hacia las familias que forman parte del marco judío comunitario alternativo que genera Hashomer, un proyecto comunitario incluyente e integrador dentro del proyecto comunitario elitista y excluyente que produce y reproduce cada día más la comunidad judía de nuestro país. El movimiento otorga un marco de pertenencia comunitario judío apropiado a muchas familias que son marginadas dentro de la comunidad.

Los jóvenes bogrim, al realizar un trabajo completamente voluntario que muchas veces les exige más horas semanales de las que pueden entregar, se ven constantemente en un dilema de motivación, donde Hashomer entra a competir con sus principales prioridades semanales junto con la familia, el colegio o la universidad, sus otros grupos de amigos, etc. Las horas que se dedican al movimiento entran en conflicto con sus horas de diversión cuando las actividades extras se realizan los viernes y sábado por la noche, e incluso cuando se realizan actividades los domingos que generalmente tienden a

aprovecharlos más en familia. El trabajo que se realiza en Hashomer no puede competir con las demás prioridades personales del joven, como sus fiestas universitarias o su vida en pareja. El trabajo en Hashomer se realiza no solo por diversión, sino tan importante como esto es el compromiso y la convicción ideológica. Cuando esto se confunde, cuando el joven piensa que para asistir al movimiento, esto implica que la diversión debe ser mayor que sus otras prioridades, es ahí cuando el joven se desmotiva y cuestiona su pertenencia al movimiento, cuando los principios ideológicos pierden peso frente a los distintos escenarios de esparcimiento y diversión que rodea la vida de un joven de clase media alta de Santiago.

### **Cultura Material**

La cultura material se refiere al uso que se hace de los recursos materiales y físicos con los que cuenta el movimiento, como la casa o espacio físico que ocupa, las piezas de la casa ocupados como salas donde se realizan las distintas actividades, el salón principal que alberga celebraciones de festividades del calendario judío u actividades culturales relacionados con la ideología del movimiento, que es también el espacio para la realización de talleres de la casa y externos como ensayos de obras de teatro o talleres de baile hebreo, o la cancha que además de ser el centro de las actividades los días sábado, es también una fuente de ingresos ya que se arrienda a personas externas para jugar partidos de fútbol a un buen precio (10.000 pesos la hora). En la casa también se encuentra la bodega del movimiento, que guarda todos los materiales para campamento, algunas verdaderas reliquias históricas. Las carpas, de estilo militar que alguna vez pertenecieron al ejército, hoy en día siguen utilizándose en los campamentos, tras haber sido donadas hace varias décadas. La casa también cuenta con implementos de cocina, ollas viejas, platos plásticos, una cuchillería formada por restos de distintas casas, en fin, todo lo necesario para satisfacer las necesidades “humanas” más básicas, sin preocuparse de mayores comodidades, al más puro estilo scoutico. Las distintas piezas de la casa, donde los grupos realizan sus actividades educativas, son un desfile de muebles viejos, rotos, que más que un carácter funcional son más bien un adorno, como la casa de un anticuario de muy escasos recursos. También abundan los sillones viejos, los colchones sucios y muchos sacos de dormir, que hoy sirven para que los jóvenes puedan quedarse a dormir en la casa después de sus actividades extra programáticas de los sábados por la noche. Así como varían los sacos en sus colores y modelos, también van variando en sus olores.

La casa del movimiento, sus murales llenos de colores de la Brigada Ramona Parra, su estilo antiguo de paredes gruesas y techos altos, ventanas con persianas de madera, sus arcos y columnas, y la mezcla de elementos estéticos judíos y socialistas, dan a la casa y al movimiento una identidad cultural muy particular. La frase rayada en una pared que decía, hasta hace unos pocos meses que se repintó la casa: “Alá, la única verdad”, o eso era lo que uno terminaba leyendo ya que tenía una i con una cruz encima diciendo Alia en vez de Alá, lo que en un movimiento juvenil judío sionista, fuera de implicar un humor negro evidente al borrar la i de Alia y reírse de la máxima del movimiento sionista

realizador “Aliá, la única verdad”, implica un sentido de crítica hacia Israel y hacia quienes reconocen al sionismo realizador, es decir, a la opción y decisión de nacionalizarte como ciudadano israelí como única forma concreta de ayudar a construir el Estado de Israel, como única acción y forma de sionismo concreta y real. Los jóvenes alegan por el reconocimiento de muchas otras formas de construir y educar en torno a Israel, pero también fortaleciendo al desarrollo cultural y educativo de los judíos en toda la diáspora, en todos los países del mundo donde existan comunidades judías relevantes, fortaleciendo no solo valores judíos sino también humanistas y socialistas.

El Ken, la casa del movimiento, es un significado colectivo que comparten todos los jóvenes, identificado como un espacio de liberación, ausente de adultos, con un fuerte sentido tribal de todos los integrantes que logran construir un espacio social políticamente incorrecto para toda persona externa, donde los comportamientos sociales bordean el carácter de ofensivo hacia personas externas a la tribu. El Ken significa para todos un hogar, algo que alberga sus experiencias en común a través de largos años de amistad. Como dijo una ex bogueret de la kvutza Meretz, de alrededor de 23 años, el Ken es un lugar donde los janijim, estando las puertas abiertas, prefieren entrar por la ventana.

La casa misma del Hashomer es una casa antigua, un verdadero campo de batalla, un lugar desordenado y medio sucio, medio carente para alguien que llega por primera vez y no sabe que hacer, pero esa casa vieja y desordenada es todo un ken, todo un nido para quienes nos vamos educando y formando en el movimiento, donde para un ex boguer, sin duda, en esa casa pasó los mejores años de su vida.

### **Formas de Afrontar los Conflictos y Tensiones**

El manejo de la tensión ha ido cambiando según cambian también los orígenes de la tensión misma. Durante décadas, la tensión de cada Ken del movimiento Hashomer Hatzair mundial se realizaba entre los pilares ideológicos del movimiento y la vida del janij. Los pilares ideológicos exigían que llegada cierta edad, habiendo cerrado el ciclo de boguer a los 22 años, el grupo entero partiera a Israel, en esa época a construir el Estado, y los distintos jóvenes irían juntos a un kibutz, a formarlo, construirlo y fortalecerlo. No había cabida en el movimiento para quienes no creyeran en este camino de vida como su realización personal, donde quienes optaran por quedarse en Chile en búsqueda de otras formas de vida, como la universidad o la formación de una familia en la diáspora judía, no eran opciones para los miembros de Hashomer en esos años.

Hoy en día, el movimiento mundial ha expresado un origen distinto de la tensión actual, la cual se lleva a cabo entre la vida y formación del joven del movimiento y su potencial de cambio, sea donde elija el joven que debe realizarse. La directiva del movimiento mundial, muy a su pesar, ha expandido enormemente el marco ideológico y de acción a las nuevas generaciones de bogrim alrededor del mundo, legitimando como forma de realización la acción shómrica no solo en Israel sino en todos los lugares del mundo donde sea relevante realizar cambios sociales importantes para acercar el mundo hacia el socialismo, el humanismo y el progresismo, enmarcados en los valores del judaísmo y del

sionismo, es decir, construyendo un espacio de identidad judía y orientando positivamente a los miembros hacia el nombre de Israel, apoyando la autodeterminación del pueblo judío en un Hogar Nacional Judío. Esto ha abierto formas alternativas de vida en las ciudades donde actúa el movimiento, como la Casa de Cultura en Montevideo, el Centro Comunitario Tzavta en Buenos Aires, la Comuna en Río de Janeiro, el fallido proyecto de Centro Cultural Cueto con Andes en Santiago o también el intento de kibutz que se pretendió crear en la zona precordillerana de nuestro país.

De igual manera, la tensión que lleva a cabo la bogrut en la actualidad es una tensión distinta, que se origina en el actuar de los bogrim y los principios ideológicos del movimiento. Los bogrim en la actualidad no están en su mayoría próximos a una identidad sionista, revisando constantemente el actuar del Estado de Israel al punto de contradecir sus acciones y de no identificarse en nada con él, pasando a ser el rol que ocupa Israel en el conflicto árabe israelí como el determinante central de su relación de identidad con el mismo. Por esto, su actuar está dedicado a realizar actividades que, promoviendo valores socialistas y humanistas, dentro de un marco judío de pertenencia, provocando pero sin caer en manifestaciones abiertamente anti sionistas, pero sin tampoco construir una identidad sionista. El problema es que en la actualidad, la directiva mundial increpa a los jóvenes ya que su actuar solo se limita a discusiones ideológicas, y al no sentirse plenamente comprometidos con los pilares ideológicos del movimiento, este actuar es limitado y poco relevante. Esta tensión no está siendo bien manejada en la actualidad, ya que la efectividad de la actual bogrut se percibe y auto percibe como deficiente, ya que si bien cumple con el mínimo de actividades que destacan del calendario judío y la contingencia nacional, su actuar si bien fortalece redes sociales y el sentimiento de comunidad interno, no logra ser relevante en su medio externo.

## 5. COMUNICACIONES

### Internas

Las comunicaciones son un factor clave en el movimiento, fundamentalmente en relación con el compromiso. La responsabilidad en el cumplimiento de los compromisos adquiridos por cada cargo es fundamental para la confianza en las relaciones de trabajo y en la generación de un correcto trabajo en equipo al interior de los bogrim. Es fundamental la participación de los miembros activos del cuerpo de bogrim en reuniones de planificación y comunicación de información, las cuales se realizan a comienzos de cada semana. Estas, una sobre temas administrativos y organizacionales, y otra sobre los temas netamente educativos, se realizan en presencia de todos para facilitar una toma de decisiones horizontal. Estas reuniones son las instancias formales de comunicación por excelencia dentro de los bogrim del movimiento. Si bien el acto de comunicación es fundamental para lograr un trabajo en equipo fluido y cohesionado, el acento está puesto en la conducta de comprometerse. Las reuniones de mazkirut y jinuj son, además de las instancias formales de comunicación, las instancias formales de toma de decisiones. Separar y jugar con los tiempos para darle a la reunión la importancia del trato de los temas más relevantes es del Secretario General o del Encargado de Educación, quienes dirigen las dos reuniones respectivas, las cuales se suceden una con la otra.

En el movimiento Hashomer, al interior de la bogrut o grupo de trabajo de los jóvenes que lo conducen, la comunicación informal está constantemente presente, mezclándose las relaciones de trabajo con intensas relaciones de amistad, donde la kvutza o grupo no es solo un grupo de amigos, sino que pasan a ser tus compañeros con los cuales buscas armar un estilo de vida alternativo, realizándose juntos en sus ideales de vida colectiva y comunitaria. A pesar de darse los canales de comunicación formales definidos por los cargos y los roles establecidos de cada uno, los cuales van cambiando a través de los años aumentando su dinamismo, se da también constantemente una comunicación informal definida por la proximidad e intimidad que poseen al interior de sus relaciones, confundiéndose seguidamente donde comienza la relación de trabajo de educadores y donde comienza la de amigos de hace años, donde ambas terminan afectándose mutuamente. Las relaciones son íntimas e intensas, de hermanos que han crecido en algunos casos desde los 6 o 7 años de edad, y que con los años también han ido confundiendo sus sentimientos, formándose relaciones de pareja e incluso hijos y matrimonios.

Los bogrim durante la semana se comunican principalmente por mail, formando todos parte de un grupo de google, donde mandando un mail a esa dirección le llega a todos los integrantes de la bogrut. Los mails que se mandan son de casi todos los días, manteniendo una comunicación fluida que también sirve para tomar algunas decisiones que no pueden esperar hasta mazkirut o jinuj, o principalmente para coordinar reuniones entre varios integrantes.

## Externas

El movimiento juvenil Hashomer se compone principalmente de los bogrim y janijim del movimiento, pero además están los padres del movimiento, los ex bogrim y los grupos políticos cercanos como el Centro Progresista Judío y los simpatizantes de Meretz Chile, la representación del partido socialista israelí en nuestro país, que juntos compondrían lo que podríamos denominar un Hashomer extendido. Este a su vez los podríamos visualizar dentro de dos universos mayores. Por un lado, el del movimiento mundial sumado al resto de las sedes del movimiento alrededor del mundo, y por el otro, del universo comunidad judía de Chile, junto al resto de las instituciones comunitarias, o del universo Consejo Juvenil Sionista, junto al resto de los movimientos juveniles judíos en Chile.

El Hashomer es una red de relaciones entre los bogrim, los niños educados o janijim, los padres de los niños, los ex bogrim, la Directiva de Hashomer Israel, los grupos judíos progresistas, y todos quienes forman parte de él, activa o pasivamente, o que se relacionan con el movimiento de una u otra forma.

La acción de los bogrim está en constante intercambio con el medio externo del movimiento: los padres de los niños y jóvenes, los ex bogrim que van desde los 23 hacia más de los 65 años, la Directiva del movimiento mundial israelí, las distintas sedes del movimiento en numerosos países alrededor del mundo, las facciones políticas de izquierda más progresistas de la comunidad judía, y aun frente a un mundo judío externo al movimiento y a su ideología en general, como el resto de la gran variedad de movimientos juveniles judíos en Chile, frente a las instituciones sionistas con representación en Chile y frente a la comunidad judío chilena en general.

Hashomer cuenta con sistemas de comunicación e información, los cuales actúan no solo en su interior, sino también permitiendo un traspaso de información ante agentes externos y relevantes. Periódicamente, se envían reportes hacia la Directiva del movimiento mundial para hacer un seguimiento de las discusiones y acciones sometidas en Chile. También se comunica periódicamente a los padres y toda la red de contactos del movimiento sobre sus principales actividades, seminarios, festividades del calendario judío, y acontecimientos comunitarios de importancia. Otra forma de comunicación e información que posee el movimiento es cuando se publica en algún medio comunitario, tanto algún diario o revista judíos como en algún portal web, algún artículo intelectual en formato de ensayo que genere discusión en torno a temas centrales cercanos a la ideología del movimiento o que se encarguen de reflejarla o transmitirla. Estos textos también son comunicados y enviados al mailing list del movimiento. También se usan otros recursos de la web, como facebook, para comunicar mucho más fácilmente las actividades y proyectos y así generar una agenda judía progresista y humanista en la vida semanal de muchas familias alejadas de los marcos judío tradicionales.

El movimiento participa de las actividades educativas sionistas en un marco judío comunitario anual, y del proceso pedagógico educativo que lleva a cabo el movimiento mundial israelí. Las actividades representan no solo el calendario judío dentro de una



perspectiva religiosa cultural, sino que también comprende actividades orientadas a las nuevas festividades añadidas al calendario judío desde los últimos 66 años, cuando se fundó el Estado de Israel.

Hashomer participa de varios universos más grandes a él, siendo parte de un marco comunitario judío chileno, de un marco institucional sionista tanto chileno como israelí y de un marco socialista nacional e internacional. Con estos distintos mundos de otras organizaciones realiza un trabajo en conjunto al compartir misiones educativas judías, sionistas y socialistas. Así, se generan planes de acción en común, los cuales buscan, a través de diversos proyectos específicos, construir una red de relaciones organizacionales, generando una situación de acoplamiento estructural entre el movimiento y las distintas organizaciones que lo rodean y componen su medio ambiente.

Se busca equilibrar las distintas necesidades internas del movimiento en torno a restauración y mantenimiento de la casa, organizacionales y comunitarias en torno a formas de organizarse e institucionalizar a sus miembros, las necesidades educativas e ideológicas del cuerpo de bogrim, con las necesidades socio comunitarias de la comunidad judía local, las necesidades ideológicas y educativas del movimiento mundial, las necesidades comunitarias de las familias cercanas al movimiento, las necesidades ideológicas y sociales del los ex bogrim, las necesidades político sociales de las facciones judío progresistas, las necesidades educativo sionistas de las principales instituciones sionistas que representan a Israel en Chile, etc.

Hashomer se encuentra realizando una importación de energía constante desde el medio externo hacia el interior. Las necesidades son diversas y numerosas: organizacionales, administrativas, logísticas, monetarias, educativas, de identidad, sociales, comunitarias, etc. Para satisfacerlas, se incorporan al movimiento incrementos energéticos de todos los ámbitos mencionados. Se agrupa a los padres del movimiento de manera de cubrir con las necesidades económicas, además de contar actualmente con un grupo de donantes mensuales que donen una cuota extra para asegurar el pago de las contribuciones y necesidades económicas mayores de restauración general de la casa. Por otro lado, las necesidades educativas son cubiertas buscando recursos humanos que realicen capacitaciones educativas adecuadas y creen las instancias de aprendizaje idóneas, tanto para los bogrim para perfeccionar creativa e intelectualmente sus actividades, como para los futuros bogrim en torno a su aprendizaje y adquisición de herramientas tanto teóricas como prácticas para su futura labor de dirigir y educar a jóvenes menores en el movimiento y ser guías de grupos.

El dinero reunido por los padres es transformado en obras de restauración y renovación de la casa. Los profesores traídos desde afuera para fortalecer la educación de los jóvenes del movimiento, son los responsables de que los bogrim se capaciten educativamente para contribuir no solo a su formación como educadores integrales, sino a mejorar la entrega de transmisión de conocimientos educativos hacia los jóvenes.

Hashomer también presenta un Output, la exportación de un producto al medio externo. El movimiento es en la comunidad judía en Chile una de las pocas voces distintas en el

entorno comunitario, y su función de generador de discurso a través de la discusión política y religiosa comunitaria es fundamental para que se genere cierta intelectualidad en la esfera judío comunitaria en Chile. El movimiento acoge a jóvenes que después de un par de meses en él, acudiendo a sus actividades semanales, genera importantes cambios en la personalidad de los mismos, fortaleciendo su autoestima, construyendo un cohesionado grupo de pares, lo cual se puede apreciar no solo en su desenvolvimiento social en el grupo, sino que incluso en aspectos motores y el desenvolvimiento de personalidades carismáticas. El movimiento brinda un marco comunitario alternativo a familias judías que de no pertenecer al movimiento no pertenecerían a ningún marco judío comunitario en Chile, brinda la posibilidad de celebrar las festividades del calendario judío, en un marco humanista no religioso, siendo este marco único en la comunidad judía de Chile.

El movimiento se encuentra dentro de un medio social complejo, un entorno comunitario judío con tendencias bien definidas, cumpliendo Hashomer Hatzair un rol comunitario alternativo, un espacio social diferente desde lo político, lo religioso, lo socioeconómico, lo sociocultural, etc. El movimiento, al interactuar con las distintas instituciones de la comunidad judía en Chile, debe adaptar no solo su comportamiento, sino también su forma de comunicarse con ellas, teniendo especial cuidado, al ocupar un rol marginal, de cuidar no agredir con su ideología. Desde el punto de vista del laicismo, que se define como negación de la religión, debe cuidar de no caer en no ofender a las personas o instituciones con creencias religiosas, las cuales comprenden la amplia mayoría. Desde el socialismo, debe cuidar manifestar su ideología política sin caer en agresiones hacia los sectores de derecha, que ocupan también la gran mayoría de la población judía de nuestro país. Desde el sionismo crítico, debe cuidar de no caer en comportamientos calificados abiertamente como anti sionistas desde la institucionalidad formal de nuestro país, como la Embajada, la Agencia Judía, la Organización Sionista Mundial, y prácticamente todas las instituciones judío comunitarias de la comunidad.

A los jóvenes de Hashomer, con sus posturas valóricas más fuertes en términos intelectuales, ideológicas y sociales, los llevan a reírse del resto de los jóvenes judíos en Chile, a los cuales ven sumidos en una burbuja social y elitista, muy superficiales en sus preocupaciones, y a las instituciones comunitarias sumidas en un proyecto social clasista y excluyente, políticamente conservador y religiosamente muy tradicional y sin sentido. También los ven embobados con el Estado de Israel, siendo incapaces de plantearse dilemas morales básicos en torno al actuar de Israel en el conflicto árabe israelí, y justificando y defendiendo completamente el actuar de los actuales gobiernos israelíes, no logrando cuestionarse sobre las responsabilidades reales de Israel en el conflicto. Aun así, frente a esta postura tan radical, el movimiento y sus jóvenes debe limitarse en su comportamiento, al plantearse como prioridad el acercarse a la comunidad y a la institucionalidad formalmente establecida del mundo social judío. El movimiento debe enmarcarse en un marco socio comunitario judío y sionista si se define desde sus pilares ideológicos desde estas dos categorías.

Fuera del medio socio comunitario, el movimiento también se encontró frente a un medio político complejo en tiempos de Dictadura. El movimiento, abiertamente declarado socialista en su ideología, y teniendo en los años sesenta un contexto político que aumentaba cada vez más sentimientos americanistas en el continente, para el golpe de 1973, fue determinante prohibido en el movimiento la doble militancia formal de los jóvenes. No se podía ir a Hashomer Hatzair si estabas inscrito en alguna juventud política de izquierda. La bandera del movimiento, de un tradicional rojo intenso, fue reemplazada por una azul, la cual estuvo escondida hasta el retorno de la democracia a nuestro país. Fueron varios los shlijim o enviados en representación del movimiento mundial los que tuvieron que ser “sacados” del país en cuestión de un día porque habían sido acusados por enemigos políticos, importantes personajes del mundo comunitario judío con una orientación política de ultra derecha, de pertenecer a partidos políticos de izquierda. Es sabido el caso de un director de una organización sionista, siendo él identificadamente socialista, tuvo incluso que salir del país en un ataúd. Sin embargo, en esos años se constituyó el Grupo Judíos Por la Paz, símbolo de militancia activa en la juventud de izquierda sionista en Chile.

Un tercer medio reconocible es el medio económico que rodea al movimiento. Hashomer, a diferencia de todos los movimientos juveniles de nuestro país, es el único que no posee una comunidad o una institución socio comunitaria que la respalde económicamente, siendo los mismos bogrim los que deben encargarse de mantener la casa en el tiempo, restaurándola con el paso de los años y pagando sus cuentas básicas y las contribuciones trimestrales. Esto obliga a los bogrim a mantener un carácter de autogestión administrativa. Actualmente, cuando el movimiento pasa por una etapa socioeconómica muy estable, estando al día en todos sus pagos y organizándose mejor que en muchos años a los padres y gente cercana para que se haga responsable económicamente del movimiento y actúen como un centro comunitario, en el mundo judío internacional se encuentran en bancarrota diversas instituciones sionistas históricamente claves en la educación sionista de la comunidad judía en Chile, abriendo un vacío de liderazgo y educación sionista, tomando las comunidades locales un rol mucho más protagónico frente a la responsabilidad de la educación sionista de los movimientos juveniles.

Hashomer Hatzair cumple diversos roles como movimiento. En la comunidad judía de Chile, es un marco comunitario progresista y socialista, muy distinto al resto de los marcos judío comunitarios de Santiago. Los jóvenes judíos que asisten al movimiento, son jóvenes que de no existir Hashomer, no serían parte de ningún marco comunitario tradicional, es decir, Hashomer Hatzair Chile construye un marco de pertenencia para muchas familias judías más progresistas de la comunidad, el único, y es la única instancia de construcción y formación de identidad judía de cientos de jóvenes judíos de la comunidad.

El movimiento en la comunidad judía de Chile cumple con el rol de ser el único frente juvenil de activismo político de izquierda, por lo que su actuar en conjunto con el Centro Progresista Judío y la representación del partido socialista israelí Meretz Chile es

indispensable. Las relaciones entre estas instituciones hasta hoy no han sido fáciles, ya que hace años el CPJ Meretz Chile se sintió expulsado de la casa de Los Capitanes por parte de los bogrim, arrastrándose todavía este sentimiento hasta la actualidad, donde las últimas instancias sociales realizadas entre sus integrantes fueron un evidente fracaso, pareciendo una reunión entre padres ofendidos rebajándose a la inmadurez de sus hijos, e hijos rebeldes, apáticos y distantes frente a los adultos. El rol de activismo político es en la actualidad quizás el más débil realizado por la actual bogrut, ya que los canales de comunicación entre el movimiento juvenil y su brazo político adulto están completamente debilitados, siendo fundamental un cambio drástico en la estrategia actual de acercar a dichas instituciones, centrándose principalmente en fortalecer sus cercanías ideológicas y producir debates y acciones concretas, más que seguir intentando reparar sus distancias sociales, ya que se demuestran como un grupo con muy poca afinidad y cohesión.

El movimiento busca cumplir con el rol de ser un referente cultural alternativo en la comunidad, abriendo un espacio de expresión artístico unido a un marco comunitario que se base en el calendario judío, en la expresión y educación en torno a sus valores, en otorgar un producto hacia las familias judías, ver a las familias como consumidoras de judaísmo humanista y progresista. Este rol no lo puede cumplir solo, el movimiento debe ser capaz de organizar a todos los actores participantes de él, es decir, debe proveer no solo actividades semanales a sus educandos entre los 4 y los 17 años, sino que además debe proveer un espacio de distensión y formación a los bogrim, entre los 17 y 23 años. Además, debe proveer un marco comunitario judío progresista y sionista para jóvenes que se han retirado del movimiento, entre los 23 y los 30 años, lo que se realiza con el Departamento de Juventud de la Organización Sionista Mundial (Departamento de Hagshamá), buscando llevar el nombre de Israel hacia los jóvenes en edad universitaria y de concreción de proyectos personales importantes como estudios superiores, matrimonio, familia, viajes al exterior, etc. En esta edad de formación, las organizaciones sionistas dedican gran parte de sus fondos en otorgar a los jóvenes judíos una variada gama de oportunidades que los relacionen con Israel, de atraer sus vidas a proyectarlas en el país de los judíos. Es precisamente el movimiento Hashomer Hatzair el que presenta una relación más débil con Hagshamá dentro de los otros movimientos juveniles judíos, y los jóvenes bogrim y ex bogrim del Hashomer responden ante las actividades que organiza Hagshamá sin ningún interés. Las instancias de comunicación y participación en conjunto son muy escasas, y el diálogo está prácticamente cortado.

El marco comunitario además debe ser capaz de agrupar a los padres del movimiento, organizándolos no solo en una red de apoyo y trabajo en equipo para el pago de las cuentas básicas y contribuciones para subsistir físicamente, sino también organizándolos comunitariamente en actividades que provean un marco social judío para las familias integrantes, un marco de identidad y de educación. La comunicación generada con los padres debe poseer fluidez y ser capaz de no solo ir de los padres hacia el movimiento, sino principalmente otorgar desde el movimiento hacia los padres, brindando un espacio comunitario alternativo concreto.

Los bogrim son un cuerpo de trabajo que define su acción en proyectos que se surgen desde la misma bogrut, desde el mismo grupo, los que definen, diseñan, y se ejecutan por parte de ellos mismos. A menudo conocen el límite de sus acciones, pero obviamente no siempre han medido correctamente las consecuencias de sus actos, como una vez que mandaron una carta al diario El Mercurio condenando el actuar de Israel en la Guerra del Líbano del año 2006, carta que fue luego citada por un diputado de izquierda en la cámara de diputados a favor de los grupos árabes en el conflicto árabe israelí, citándola como ejemplo de la existencia de grupos judíos que condenan el actuar del gobierno israelí en nuestra comunidad judía en Chile. La carta causó gran revuelo en las instituciones comunitarias, el movimiento fue calificado de anti sionista por todas las principales instituciones israelíes mundiales, incluyendo al mismo movimiento mundial de Hashomer Hatzair, recibiendo una censura comunitaria evidente. En esos momentos, yo representaba a otro movimiento juvenil judío en Chile en la mesa del Consejo Juvenil Sionista que reúne a todos los movimientos juveniles judíos sionistas en Chile, de tendencia religiosa más conservadora llamado Tikva, y la discusión central era si se expulsaba a Hashomer Chile del Consejo, y la postura fuerte de todos los roshim era de expulsarlo, salvo la mía que era el único que defendía su permanencia, ya que el Consejo debía representar el abanico completo de los movimientos juveniles judíos en Chile, y la exclusión de uno que era lejos el más diferente al resto, nos limitaba muchísimo las posibilidades posteriores de construcción de diálogo. Hoy en día, aún se pueden apreciar resentimientos y señales de ofensa en lugares como la Embajada de Israel en Chile o la Agencia Judía, señales que cortan y dificultan las comunicaciones externas del movimiento.



## IX. HALLAZGOS HISTÓRICO-BIBLIOGRÁFICOS

### PRIMEROS AÑOS DEL MOVIMIENTO

El primer y único libro en torno al movimiento se publicó recién el año 2004 en hebreo, traduciéndose al español en el año 2007. De él podemos obtener información de un carácter más histórico, y también distintos elementos a considerar para entender la relación que ha mantenido el movimiento Hashomer Hatzair con la comunidad judía local y con el Estado de Israel, y como el contexto chileno local ha influido en esta relación. Sin embargo, el libro no otorga (ni busca hacerlo) un análisis socio histórico intenso en torno al movimiento. Cabe mencionar, quizás antes de reflexionar en torno al carácter histórico del movimiento, que esta tesis busca ser una contribución desde la sociología para adentrarnos en su historia e interiorizarnos mejor en las percepciones de los mismos actores en torno a los principales hechos históricos, realizando un seguimiento del rol del movimiento hasta llegar a su posición actual, buscando elaborar también, desde la sociología organizacional, una propuesta para redirigir su acción.

Desde sus primeras páginas, nos podemos dar cuenta de que las cosas han cambiado muchísimo en estos 66 años de historia en Chile, y que el movimiento actual está además inmerso en un contexto socio político mundial completamente diferente al de sus primeros años. Los primeros capítulos nos llevan a un grupo de jóvenes con enormes diferencias a los actuales, incluso culturales y hasta de idioma e identidad nacional.

El movimiento en Chile nace formalmente el 15 de agosto de 1943, cuando la Cuarta Convención del movimiento mundial aprobó la incorporación de Kidma, un pequeño grupo de jóvenes judíos que nacieron en Alemania y emigraron a Chile escapando de la Segunda Guerra Mundial, el cual a su vez se fundó formalmente el 18 de enero de 1940. Este grupo juvenil es el resultado que iniciaron Gerhard Cohen, Norbert Meyer y Carlos Meyer, quienes una vez en Chile salieron a buscar a sus compatriotas para organizar su *jugendgruppe*, un marco juvenil de actividades culturales, scóticas e ideológicas, en alemán como era su lengua materna. Eran jóvenes que conservaban especialmente “...el orden, la autodisciplina y la meticulosidad que formaban parte inseparable de su condición de *iekes*”. (Stoliar, 2007: 24) *ieke* se denomina al judío alemán, bien cuadrado y puntual, rígido y estricto. Si miramos una foto de estos jóvenes y la comparamos con una actual, no es solo algo de moda lo que cambió. Lo que distingue al *ieke* en su condición de autodisciplina, puntualidad, el orden y la meticulosidad, es quizás en lo que más se diferencia de un joven actual que ya describimos antes como el hippie, chascón, desordenado y medio hediondo. La distancia con el pasado no es menor. Las diferencias parten desde lo más individual, desde sus características básicas que quizás eran muy representativas de un joven alemán de los años 30, pero que no tienen relación alguna con un joven chileno del siglo XXI.

Estos jóvenes *iekes* fueron de los pocos que entendieron a tiempo que debían de salir de Europa lo antes posible, iniciando una nueva vida en un lejano país como Chile. El resto

de los jóvenes judíos, los que no lograron salir, fueron víctimas del Holocausto, formando parte de los seis millones de judíos exterminados en la Segunda Guerra Mundial.

Junto con reuniones sociales y culturales, y actividades con temática sionista, también se realizaban paseos fuera de la ciudad, costumbre scóutica traída de Europa, lo que causaba atractivo en la comunidad judía local. En 1939, el *jugendgruppe* contaba ya con 60 miembros. Sus organizadores, tanto Norbert Meyer como Gerhard Cohen, habían sido miembros de Hashomer Hatzair en Alemania, y buscaban organizar ideológicamente al grupo para lograr su incorporación al movimiento Hashomer Hatzair mundial, introduciendo en los iekes chilenos temáticas sionistas además de las socialistas. Ya cuando pasa a ser Kidma en 1940, junto con el incremento de las actividades, también incrementa el número de miembros e ingresan también judío chilenos, a los que llamaban plumeros, como si portaran plumas como los indígenas nativos del país.

En las actividades juveniles, los jóvenes se sumían en discusiones interminables, debates ideológicos intensos y apasionados. Eran tiempos de incertidumbre, y Chile se proyectaba en sus vidas como el país que los acoge mientras lograban llegar a su verdadero destino, la tierra de Israel, y desde el 48, el Estado. El objetivo final del movimiento en Chile era orientar todos sus esfuerzos en la construcción del Estado de Israel. Los jóvenes, al salir del movimiento alrededor de los 22 años, se iban en grupo a Israel a algún *kibbutz* (sociedad agrícola colectiva) ya iniciado o a construir uno nuevo. La identidad kibbutziana es quizás el pilar más fuerte de lo que caracterizaba la unión entre socialismo y sionismo, la concepción de vida colectiva, propiedad colectiva, trabajo de la tierra y ausencia de familias.

El movimiento, desde sus inicios, poseía como inspiración, casi como regla, la frase “Aliá la única verdad”, que quiere decir que “ascender” a Israel es el objetivo final, nacionalizarse como israelí, o antes del Estado, ir a construirlo, desde el punto de vista más agrícola, literalmente con la pala en la mano. Para los jóvenes que no se iban no había lugar en el movimiento. El deseo de ir a Israel a construir el Estado era enorme y muy intenso en los jóvenes alemanes que pertenecían al Hashomer de los cuarenta y cincuenta. La construcción del Estado también implicaba defenderlo militarmente. Eran no solo campesinos, sino también paramilitares.

En la actualidad, los jóvenes del movimiento que hacen aliá, que se nacionalizan como israelíes para ir a vivir y construir sus vidas en Israel, son mirados medio como “bichos raros”, con cierta risa como si les hubieran “lavado el cerebro”. Los jóvenes del movimiento que al salir alrededor de los 22 años, se nacionalizan como israelíes para irse a vivir a Israel son, hoy en día, la minoría. Si revisamos generaciones de ex bogrim, vamos a ver que alrededor de los que tienen hoy entre 45 y 50 años se produce un cambio, ya que antes pareciera que muchísimos de ellos están viviendo en Israel, pero en esa generación de ex bogrim comenzamos a encontrar cada vez más integrantes del movimiento que se quedan viviendo en Chile, y cada vez menos los que se van.

Un emblemático caso en los primeros años del movimiento, de un hombre q no optó por irse a vivir a Israel es el de Ernesto Traubman, quien en vez de Israel viajó a Inglaterra y

se enroló en la Fuerza Aérea de la Checoslovaquia libre, que formaba parte de la Fuerza Aérea Británica, para combatir al nazismo. Al regresar a Chile, fue un activo militante de izquierda. 30 años después, dos días tras realizado el golpe, fue detenido y desaparecido, siendo su cuerpo identificado recién en 1995. (Stoliar, 2007: 26-27) Si bien no cayó por los nazis, cayó por otros asesinos. Al hablar de los jóvenes de Hashomer Hatzair, estamos hablando de jóvenes con profundas convicciones ideológicas. Esta característica es quizás una de las pocas que permaneció a través de las décadas de historia del movimiento.

El libro oficial nos señala que en sus orígenes, Hashomer Hatzair era un movimiento de referencia dentro no solo de los jóvenes, sino de la comunidad judía en general. Era la voz de la izquierda judía y el mundo que la rodeaba, un mundo muy cercano a la fundación del Estado de Israel en el año 1948, quien fuera producto de la ONU, contando con la Unión Soviética como uno de los primeros cinco países en reconocerlo como Estado y abrir relaciones diplomáticas. Israel poseerá dentro de sus primeros treinta años de historia política a gobiernos de izquierda y cercanos a los trabajadores, instaurando los *kibbutzim*, pequeñas sociedades agrícolas que se basaban en la vida comunitaria y colectiva, sin propiedad privada. La identidad de los jóvenes del movimiento con el Estado de Israel irá cambiando en la medida en que éste también vaya cambiando, pasando a ser el aliado de Estados Unidos en la región, ocupando un rol de potencia militar y económica en el Medio Oriente, y donde los *kibbutzim* irán también privatizándose hasta perder significativamente sus elementos de vida colectiva y socialista.

Hashomer era uno de los movimientos con mayor cantidad de miembros, contando en sus primeros 8 años con más de 300 miembros en Santiago. Con el correr de las décadas, y en cambios y oscilaciones bastante grandes, llegamos al Hashomer de hoy, uno de los movimientos juveniles más chicos que existen, con solo 70 personas. Si bien el movimiento es bajo en cantidad de miembros, posee una fuerte ideología socialista en una comunidad judía principalmente de derecha, y con un Estado de Israel con gobiernos políticos derechistas, símbolo del liberalismo económico y la modernidad en la región. Esa misma ideología no solo perdió su relevancia en Israel, sino también en el mundo en general, tras el colapso de la URSS que vino a evidenciar el quiebre del socialismo estatal, al mismo tiempo que el capitalismo financiero se abrió paso en el mercado internacional, superando los intereses de grupos económicos transnacionales a los estados nacionales.

Inicialmente, en el *kibbutz* se era quizás un campesino y un guerrillero, pero con el paso de los años y la solidez de un triunfo de la economía de libre mercado en Israel, incluso en los *kibbutzim* (que perdieron la forma de vida colectiva que poseían) se pasó a ser un trabajador y un soldado. Al inicio de la vida *kibbutziana*, los niños dormían en piezas colectivas separados de sus padres, pero con el tiempo se fue reclamando lo contrario. Por un lado, se alegaba por la intimidad de la familia. Por el otro, se quería tener a los hijos propios cerca durante la guerra debido a los posibles bombardeos, por lo que el *kibbutz* pasó a ser lentamente una especie de condominios de casas particulares en jardines abiertos, existiendo la propiedad privada aunque respetando algunos espacios de



propiedad colectiva y pública como los autos del *kibbutz*. El comedor es una de las instancias más tradicionales de la vida *kibbutziana*, y hoy podemos ver una pérdida general de su importancia al pasar las familias a comer en sus casas, eliminando otra de sus principales formas de vida colectiva. La “derechización” política del Estado de Israel en las últimas décadas y la liberalización de su economía se manifiesta en la actualidad como un evidente obstáculo hacia la construcción de una identidad positiva en torno al mismo, lo cual podemos percibir a simple vista cuando conversamos con los jóvenes del movimiento, socialista y humanista, crítico en su sociedad.

El rol de los jóvenes en el kibutz también fue cambiando. “*Con el paso del tiempo, los jóvenes que llegaban de América Latina no eran ya inmigrantes sino nativos de sus países de procedencia, tenían rasgos netamente urbanos y se interesaban cada vez más en los estudios universitarios*”. (Stoliar, 2007: 102) Cabe mencionar también que en la actualidad los jóvenes nacidos en Israel que viven en *kibbutzim* también buscan oportunidades para trasladarse a la ciudad, atraídos por un estilo de vida urbano más moderno y mejores oportunidades universitarias y laborales. Hoy en día, las posibilidades académicas y educativas, oportunidades laborales, servicios tecnológicos de cualquier tipo o espacios culturales y de entretenimiento que ofrece una ciudad como Tel Aviv no se compara con lo que presenta un kibutz, los cuales se hacen cada vez más fundamentales en el paso de las generaciones y el surgimiento de nuevos estilos de vida asociados a valores más individualistas y sin un sentido profundamente colectivo y social.

En un texto escrito por uno de los fundadores de Kidma, Hanns Ehrlich, llamado Nosotros, Alemania, Chile, Palestina, el autor señala que el movimiento debe abstenerse de cualquier crítica a las instituciones chilenas en agradecimiento a la hospitalidad recibida, aunque las cosas les parezcan injustificadas. (Stoliar, 2007: 72-73) Con el tiempo y la coyuntura política nacional, la introducción de problemáticas sociales actuales fue incrementando cada vez más junto con las temáticas sionistas, y la doble militancia fue cada vez más fuerte, llegando a producirse un intenso activismo local en los años de la UP, llegando incluso a prohibir en los miembros la militancia activa en partidos políticos durante la dictadura para evitar el cierre del movimiento. Aun así, se constituyó desde miembros de Hashomer el grupo “Judíos por la Paz”, activistas políticos durante la dictadura. Hoy en día, el carácter de un joven boguer es el de querer “hacer ruido”, una actitud provocativa ante el resto de las instituciones, tanto dentro como fuera de la comunidad. Chile ya no es un país hospitalario, sino que es parte de su identidad nacional como jóvenes chilenos. Al país se le critica con la misma dureza que se critica a Israel.

En los inicios del movimiento, no había cabida para quien no se declarara sionista. El que no lo era debía irse automáticamente. El activismo educativo sionista desde los jóvenes de Hashomer era muy alto y comprometido. En el año 1945 se inauguró en Santiago un proyecto educativo en una granja comprada especialmente para enseñar a jóvenes el trabajo agrícola y la vida colectiva para prepararlos para su futura vida en Israel en algún *kibbutz*. En la organización del proyecto estaban las instituciones sionistas judías más importantes como el Keren Kayemet Le Israel, institución que posee una función fundamental en la transformación de áridos desiertos en bosques y tierras verdes. La

relación entre la tnuva y ésta era indiscutible. El *sheliaj* o enviado de Israel para representar al KKL en Chile trabajaba directamente con los jóvenes de Hashomer. El primer grupo de jóvenes que participaron activamente en la realización del proyecto eran exclusivamente miembros de Hashomer Hatzair, representando un ejemplo de activismo sionista no solo para los jóvenes de los otros movimientos, sino para toda la comunidad judía local. Hoy en día, el KKL es una más de las instituciones que no genera ningún interés entre los jóvenes bogrim por trabajar en conjunto.

## PROCESO DE CAMBIO

Los grupos de jóvenes que terminaban sus años en el movimiento para irse en grupo a Israel eran un “ejemplo sionista” para el resto de la comunidad. Con los años fueron transcurriendo los grupos de pioneros de estos jóvenes judíos, principalmente alemanes en un comienzo, que iban realizando su sueño realidad, hasta que en el quinto grupo, que hizo su *aliá* en 1955, se produce un cambio significativo en la identidad de estos jóvenes: *“con él concluyó la etapa de los iekes, porque en ese grupo se encontraban los últimos jóvenes nacidos en Europa Central, que habían llegado a Chile en la primera infancia para proseguir desde allí su meta final, Israel”*. (Stoliar, 2007: 145) La *aliá* de este grupo produjo un quiebre en el liderazgo del movimiento en Chile, enfrentándose a una fuerte dispersión del grupo mayor que quedaba activando en el movimiento, haciéndose sentir no solo en las actividades educativas, sino también en la situación económica y en la *hajshará* o el trabajo de la tierra.

A lo largo de toda la década del 60, continuaron partiendo los grupos de jóvenes que concretaban su *aliá* a Israel, pero por otro lado, empezó a perfilarse, en todos los jóvenes de la comunidad judía local, una nueva orientación que llegó al reemplazo del período de *hajshará*, trabajo de la tierra, por el “año del servicio” en Israel, el cual era entendido como una preparación previa a la *aliá*, en el cual participaban los jóvenes que egresaban del movimiento para iniciar sus años de guiar y educar a los otros grupos más pequeños en un año de estudio y contenido vivencial en Israel. Estos jóvenes pasaban un año en Israel aprendiendo hebreo, recibiendo una educación judía y sionista en diversos temas, tomaban contacto con la vida cotidiana en el kibutz y formaban parte de los seminarios ideológicos identitarios y capacitaciones especiales que eran parte de los distintos programas educativos que ofrecían sus movimientos específicos. Era un año cargado de experiencias emocionales, educativas y vivenciales, los que hacían madurar al joven para desempeñarse en funciones educativas y directivas en sus respectivos movimientos, convirtiéndose en ejemplos personales para sus educandos.

En la misma década, el sionismo cambiaba de una connotación completamente agrícola y paramilitar sobre construir el Estado a una centrada en la *aliá* realizadora en alternativas distintas al kibutz. La opción entre los estudios universitarios y la realización pionera a través del kibutz fue cobrando fuerza con el tiempo, influyendo negativamente en la integración de los jóvenes a la vida en el kibutz. La *aliá* comenzó a ser considerada también en espacios urbanos y no solo kibbutzianos. Esto produjo una crisis en la

hajshará chilena, la cual enfrentaba condiciones físicas deplorables, dificultades organizacionales y de gestión de las tareas agrícolas, y una grave escasez de postulantes. (Stoliar, 2007: 152)

El año 1965 fue próspero para el movimiento y su rol protagónico en la comunidad judía local, donde a través de la consolidación del Frente de Izquierda Sionista (FIS), el rol de Hashomer se identificaba ejemplarmente con el Estado de Israel. Sus actividades semanales para jóvenes judíos identificados con el sionismo progresista y las teorías del sionista socialista Ber Borjov, alcanzaban los 30 asistentes. Pero el FIS también cultivaba relaciones con la izquierda chilena, centrando su atención también en los procesos que tienen lugar en Chile y con crear lazos con las fuerzas progresistas locales. Pero estos años de progreso y protagonismo se vieron afectados cuando estalló la Guerra de los Seis Días en 1967, ya que el movimiento sufrió nuevamente una crisis de conducción y liderazgo, al partir numerosos miembros del grupo más adulto para socorrer al Estado y pelear militarmente por él. A pesar de ello, las actividades continuaron, en consonancia con las circunstancias coyunturales, locales e israelíes, y se creó el Comité por la Paz en Medio Oriente. *Los jóvenes del FIS organizaron multitudinarios encuentros entre la izquierda judía y no judía, que lograron gran resonancia fuera de los marcos comunitarios.* (Stoliar, 2007: 164)

La Guerra de los Seis Días puede ser considerada hoy como uno de los principales puntos de obstáculo para la construcción de una identidad positiva en torno a Israel en la actualidad. La guerra al finalizar dejó a Israel como la potencia superpoderosa invencible del Medio Oriente, con la conquista de todo Jerusalem por parte de Israel, entre otros territorios, y ante la posibilidad de nombrarla capital internacional o tratarla de manera más negociadora para solucionar el conflicto, la nombra capital del Estado y la domina completamente bajo su control hasta la actualidad. Después de esta guerra, la amistad con Rusia se quebraría definitivamente, y su alianza con Estados Unidos se concreta. La prensa internacional no lo comunica ya como el país de los miserables e indefensos judíos, sino que ahora lo definen, y quizás con razón, como la potencia de la región. La historia de Israel y su rol en el conflicto árabe israelí son inseparables de la identidad del joven shomer de la actualidad, que no puede pasar por alto la historia militar de Israel y su responsabilidad en el Conflicto.

Otro quiebre en el liderazgo del movimiento ocasionado por la partida masiva de jóvenes en situaciones inesperadas se produjo después del triunfo electoral de Salvador Allende en 1970, cuando el grupo de mayor edad decidió adelantar su *aliá* ante el temor de obstáculos imprevisibles que se pudieran manifestar después. El mismo Salvador Allende despidió en La Moneda a un grupo de jóvenes judíos bogrim de Hashomer Hatzair, diciendo que estaba triste por despedir a varios compañeros, pero feliz porque fueran a formar el socialismo en Israel. Pero a ese socialismo israelí no le quedaban muchos años de vida, y ya en 1977 es elegido Menahem Beguin, el primer Primer Ministro israelí que no venía de una tradición política de izquierda, sino al contrario, representando a la derecha plena, con una visión particularmente rígida y dura con el conflicto árabe israelí, el partido Betar. Como va cambiando la historia política de Israel, la relevancia del kibutz y

su representación política en la sociedad israelí y el rol de Israel en el conflicto árabe iraelí y en sus alianzas políticas con Estados Unidos y lejanía política con la URSS, irán cambiando también los sentimientos de identidad y pertenencia de los jóvenes bogrim en Chile, fuertes en su tradición socialista e inmersos en la realidad sociopolítica del Chile de la década de los 70.

Por otro lado, además, con respecto a sus estilos de vida, la opción entre autorrealización sionista o estudios universitarios fue flexibilizándose, y ya en los años 70 los estudios superiores se convirtieron en un hecho consumado en los jóvenes, algo absolutamente natural. La contingencia política de América Latina era mucho más urgente, atractiva y cercana, y los temas americanistas pasaron a cobrar una mayor importancia. 25 años antes, existían posturas intransigentes que negaban la posibilidad de participar en los problemas locales. En los 70 parecía que nunca hubieran existido. La doble militancia en el movimiento, el estar orientado tanto a lo que pasa en la sociedad chilena como en la israelí, se hizo más fuerte que nunca. Chile era un escenario completamente criticable, no como en la carta de Erhlich en la cual se acordaba no criticar a la cálida nación que nos acoge. Ahora el sentimiento de chilenos, y su compromiso social con lo que acontecía en el país, estaba mucho más desarrollado, y las universidades eran centros de vida política y cultural tremendamente atractivos para los jóvenes judíos de Hashomer. Eran escenarios de crítica social e intelectual, llenos de protagonismo histórico.

Con la dictadura, el movimiento sufrió un descenso drástico en el número de educandos. Muchas familias judías abandonaron el país por el nuevo gobierno, mientras que otras temían llevar a sus hijos a un marco que pudiera ser centro de atención para el gobierno militar debido a su pública orientación política de izquierda. La bandera del movimiento pasó a ser azul, cambiando su tradicional rojo para no levantar sospechas. El movimiento luchaba por su permanencia y existencia, manteniendo un perfil más bajo.

La consolidación en 1985 del grupo Judíos por la Paz demostró que la doble militancia se asumía como algo natural. En los años 40, el movimiento abogada por su alejamiento voluntario de todo lo que acontecía en Chile, y 45 años después, era la realidad chilena el foco de su atención. El grupo estaba dedicado a promover actividades de esclarecimiento político específicamente dirigidas a la izquierda chilena, judía y no judía.

El *kibbutz*, que era lo que más atraía a la identidad sionista de los jóvenes del movimiento en sus orígenes, fue haciéndose con el tiempo algo cada vez más lejano tras la inmersión de la economía de mercado y los primeros elementos de privatización del proceso de vida colectiva, produciendo una desilusión entre los jóvenes idealistas de un kibutz de los 40 con la realidad *kibbutziana* actual, desvaneciendo sus deseos de realizarse y vivir en Israel.

La identidad del joven boguer, cuyo pilar central era el socialismo, fue cambiando a medida que cambiaba el escenario político y económico mundial. Chile se hizo cada vez más socialista, produciendo una identificación cada vez más alta con los jóvenes bogrim de la época, los mismos que antes veían a Chile como un país hospitalario y de transición. Por otro lado, Israel sufrió un proceso inverso. Su derechización política, su

liberalización económica y la privatización del kibutz, junto a su rol en el conflicto árabe israelí, redujeron cada vez más los sentimientos de identidad y pertenencia del joven boguer. Junto a esto, la derechización política que sufre también la comunidad judía de Chile, la cual en su gran parte se vio bastante favorecida económicamente en el gobierno militar, junto a su irrestricto apoyo al gobierno de Israel, actitud que para un shomer bordea el fanatismo, y su práctica judío religiosa en su mayoría bastante conservadora, donde el laicismo del movimiento es muy mal visto, limita además los sentimientos de identidad y pertenencia de un joven shomer hacia la comunidad judía de Chile y el mundo judío tradicional y conservador en general.

Hoy en día, con el papel de opresor en el que juega Israel en la prensa internacional para el conflicto árabe-israelí, la identidad sionista de los jóvenes se ve mucho más debilitada y cuestionada, produciéndose intensos debates, incluso llegando a cuestionar si deberían continuar llamándose Hashomer Hatzair o no.



## X. CONCLUSIONES

### VIII.

---

A través del estudio realizado, puedo concluir que distintas coyunturas sociopolíticas externas al movimiento Hashomer Hatzair fueron debilitando la relación positiva del movimiento con Israel y la construcción de una identidad positiva en torno al país. Diferentes procesos socio históricos son responsables: la derechización política del Estado de Israel que ocurre a mediados de los 70, después de 30 primeros años de gobiernos socialistas, y su estrecha relación de aliado con Estados Unidos que cobra mayor fuerza y relevancia a principios de los 70 con la Guerra de Yom Kippur y la importante ayuda que prestó EE.UU a Israel para poder financiar su defensa militar. También, el rol de “opresor” que juega Israel en el conflicto árabe – israelí frente a los medios de comunicación internacionales, evidentemente hace ya 10 años, desde la participación de Israel en la guerra de los Seis Días. Y además, el proceso de derechización que experimenta el *kibbutz*, símbolo de gran identificación con los jóvenes idealistas del movimiento, el cual va perdiendo sus principales elementos de vida colectiva y aumentando el terreno de la propiedad privada al interior del mismo. El gobierno de Netanyahu es percibido al interior de los jóvenes del movimiento simplemente como nefasto, imposible de defender.

Pero también se generó un involucramiento cada vez mayor del interés de los jóvenes del movimiento por el contexto político y social de Chile y el resto del continente, fortaleciendo su identidad socialista en los distintos proyectos de izquierda que se llevaban a cabo en la región, creciendo los sentimientos nacionales y latinoamericanos, demostrando en la elección de sus carreras universitarias una enorme vocación social, procesos históricos y políticos de gran envergadura que incluso hasta el día de hoy están siendo protagonistas centrales del acontecer latinoamericano, y los jóvenes se muestran ansiosos a activar políticamente en sus facultades universitarias para ser parte de gestar una nueva sociedad.

Otro factor decisivo en el rol actual que juega Hashomer Hatzair en la comunidad lo define la dictadura militar en Chile, proceso que produjo un fuerte debilitamiento del movimiento debido a las difíciles condiciones para las personas con tendencias políticas socialistas y de izquierda en general, limitando su participación y acción política a la clandestinidad y el bajo perfil, pero por el otro lado, a un fortalecimiento de una izquierda judía identificada con un enemigo en común contra quien dirigir su lucha política. El gobierno militar produjo que en Chile fuera simplemente mal visto ser de izquierda, era motivo de persecución, y la censura se manifestó hacia el movimiento desde la comunidad judía. Pasó a ser mal visto ser de Hashomer, y el movimiento sufrió el prejuicio desde lo más básico de que los padres decidieran no llevar a los niños, padres y jóvenes escondidos que estaban siendo perseguidos, y las mismas fuerzas de seguridad entrando al movimiento a allanar la casa.

Este proceso de evidente derechización política de la comunidad judía de Chile, ampliamente asentado con la dictadura y perpetuado hasta hoy, se hace cada vez más

intolerante ante discursos ideológicos alternativos, tanto en su carácter sionista frente a opciones más pacifistas en torno al conflicto, como en su carácter judío religioso en torno a visiones judías no religiosas, imponiendo una visión hegemónica opuesta a la visión del movimiento, perdiendo con el tiempo el carácter cosmopolita que conlleva la personalidad del inmigrante judío, y generando una visión cada vez más limitada de lo que es ser comunidad, dificultando la inclusión de todos sus miembros en un ambiente pluralista y tolerante, no respetando las corrientes más progresistas como opciones legítimas de identidad judía.

Con lo compleja que resulta actualmente la identidad judía sionista socialista, la relación del movimiento local con la Directiva del movimiento mundial se hace tensa y distante debido a lo débil que es la identidad sionista del movimiento, lo débil que resulta la imagen de Israel al centro de la educación del movimiento, donde el socialismo como pilar pareciera cobrar mucha mayor importancia. La construcción cada vez más crítica de su identidad en torno al Estado de Israel, y su identificación cada vez menor con el kibutz, llega incluso a dar en la actualidad el cuestionamiento del si el movimiento en Chile debería seguir llamándose Hashomer Hatzair o no.

En sus relaciones con instituciones exteriores, la participación del movimiento en la agenda comunitaria es menor, buscando consolidar una agenda comunitaria judía y sionista alternativas. Como los jóvenes judíos de Chile son percibidos como “tontos” por los del Hashomer, entonces ¿para qué me voy a juntar con ellos? Pero el razonamiento que los lleva a definir juntarse con gente más interesante y buscar elaborar una alternativa cultural quizás de barrio o centro cultural queda siempre en proyectos inconclusos y poco concretos. La flojera de los jóvenes es grande. Hashomer se percibe como un muy buen centro de educación, instrucción valórica fuerte, pero no así como gestor de proyectos. Seguro la acción de fiscalizar es algo bien ausente en la forma de trabajo organizacional que plantea el movimiento. Pero la exclusión presentada por la institucionalidad comunitaria y su vida social es también manejada por los jóvenes del movimiento como una bandera de auto exclusión.

Cuando las organizaciones logran ser efectivas y eficaces frente a sus objetivos, teniendo en cuenta los distintos puntos anteriormente mencionados, pueden asegurar una existencia relativamente continua en el tiempo, haciéndose perdurables a través de los cambios históricos. Hashomer Hatzair Chile cumplió el año 2013, 70 años de existencia en Chile y 100 años a nivel mundial. Sin duda, el movimiento chileno actual ha cambiado muchísimo del movimiento que era hace 70 años atrás, pero este mismo carácter dinámico ha permitido su adaptabilidad en torno a su medio ambiente y a las distintas coyunturas sociales tanto locales como en las que median su relación con Israel.

Hashomer es un movimiento pionero en la construcción histórica del Estado de Israel. Los jóvenes alemanes socialistas de la década del 40 que partían a Israel a concretar su sueño nunca se imaginarían la distancia con la que los actuales bogrim miran a Israel, un Estado rechazado y capitalista, una potencia mundial en el Medio Oriente con gobiernos que han actuado irresponsablemente frente a ciertos dilemas humanistas en el conflicto árabe israelí. Incluso se ha llegado, en momentos críticos de discusión, en plantear la

posibilidad de llegar a dejar de llamarse Hashomer, y pasar a ser una agrupación judía humanista y socialista en Chile, pero pasos tan grandes y decisivos parecieran estar bien lejos en el tiempo debido a su enorme responsabilidad. Ya que se sigue llamando Hashomer Hatzair Chile, los jóvenes que se manifiesten abiertamente anti sionistas deberían dejar el movimiento, pero actualmente la postura frente a Israel y en particular su rol en el conflicto árabe israelí es mirada muy críticamente.

El movimiento local posee la capacidad de mantenerse estable o disminuir la entropía, lo que vemos en la coordinación de sus actividades que permiten la perdurabilidad del movimiento a través del cubrimiento de necesidades logístico-administrativas y educativas básicas y el cumplimiento eficiente y eficaz de sus objetivos. El cumplimiento del mantenimiento de las necesidades físicas básicas de la casa como el pago de contribuciones y las cuentas de luz, agua, además del constante proceso de restauración que debe realizarse, es fundamental para asegurar la perdurabilidad en el tiempo del movimiento.

Hashomer se muestra como un sistema realizando una homeostasis dinámica y permanente. La energía y sus flujos tienden a mantener en equilibrio al movimiento, definido por el hecho que las variables que se oponen entre sí se encuentran balanceadas gracias a procesos de adaptación continuos que le permite adaptarse a un medio cambiante. El movimiento, a través de sus años, ha vivido no solo la derechización política y liberalización económica de Chile, sino también la de Israel, constituyendo un doble golpe a su ideología. A esto se le suma que también la comunidad judía local ha sufrido en el último tiempo un desplazamiento cada vez mayor a la derecha tanto política como social, geográfica y económica, ocupando cada vez más cómodos sectores de nuestra sociedad. Y si esto fuera poco, también enfrenta la derechización y privatización del kibutz, símbolo de su identidad con Israel a través de formas de economía solidarias y colectivas, vías de forma de vida alternativas, y por último, la reducción constante de los presupuestos de todas las instituciones sionistas mundiales, pasando todas por duros recortes económicos. En este medio, el movimiento se muestra como un sistema que se mueve en su medio, logrando mantener su perdurabilidad en el tiempo a través del dinamismo de su acción.

Dentro del Consejo Juvenil Sionista, el movimiento frente a los otros movimientos juveniles judíos en Chile cumple el mismo rol. Frente al judaísmo tradicional y conservador, ser un espacio judío humanista progresista. Frente al elitismo social que promueven los otros movimientos, sobre todo los más grandes, ser un proyecto social integrador e incluyente. Frente al apoyo sin cuestionamientos morales hacia el actuar del Estado de Israel en el conflicto árabe israelí, ser un espacio de sionismo crítico, donde los valores del humanismo vayan por sobre las justificaciones sionistas de la guerra y las ofensivas militares, y donde dilemas morales no sean solo discusiones éticas, sino manifestación política concreta, oponiéndose a los discursos sionistas que caen en llevar el apoyo al Estado de Israel hacia una justificación ciega de su actuar y comportamiento bélico, cayendo en fanatismos tan condenables como el actuar de los grupos terroristas islámicos.



Las expectativas del movimiento pasan directamente por el trabajo que realizan los jóvenes. Los bogrim se educan pensando en que su actuar es la fuente de pequeños y grandes cambios sociales, al joven boguer se le percibe como un agente de cambio. Los cambios en la sociedad son posibles, son reales dentro de la acción posible que conlleva ser un joven perteneciente a Hashomer Hatzair Chile. Actualmente, los jóvenes viven una sensación de improductividad en el trabajo, de estancamiento. Sus expectativas no están siendo cumplidas, y en el congelamiento de la acción se perpetúan en eternos procesos de discusión ideológica. Los jóvenes no logran establecer un plan estratégico concreto ni frente a la comunidad ni frente a la institucionalidad sionista tanto chilena como israelí. La crítica discursiva se eterniza, y el movimiento va desapareciendo de la esfera comunitaria tradicional. El joven rebelde que finalmente se cansa de protestar. Su carácter marginal se puede apreciar también en su rol cultural y educativo actualmente muy menor frente a otros entes comunitarios.

Estos distintos calificativos y sentimientos de exclusión terminan construyendo un verdadero sentido tribal alrededor de los bogrim, donde el que pertenece a la tribu ocupa un lugar muy distinto del que no pertenece. El cariño es otro, la legitimidad es grupal. El grupo de pertenencia en el Hashomer se forma de manera tal que sea lo más unido y fuerte posible, de manera que dentro de un grupo de contención tal, se pueda desarrollar la personalidad más diversa, respetarla como tal, resaltar las diferencias, lo único de cada persona, y donde no se formen discriminaciones de ningún tipo. Es el grupo de pares más fuerte e intenso que he conocido, y su eterno romanticismo político frente a crear una sociedad más justa se encuentra siempre presente en cada una de las relaciones entre sus pares. Los niños cuentan con un grupo de pares tan fuerte y presente, que su personalidad se fortalece evidentemente, y se posicionan con mucha más fuerza frente a los otros niños y jóvenes de sus vidas, compañeros de colegio, barrio, etc. Gozar de ese cariño y ser parte de esa aceptación es pertenecer a un grupo cohesionado de amistades estrechas, relaciones intensas, un grupo social que se define entre ser una gran familia "copuchenta" e involucrada en los problemas personales, y un campamento gitano, ruidoso, escandaloso, activo, intenso, musical, denso y caótico.

Para dejar de ocupar un lugar marginal en la comunidad, Hashomer debe ser parte de la vida comunitaria, participando de la colectividad y abriendo también espacios distintos, validando en ella su voz distinta y legitimándose socialmente como una opción judía y sionista válida, cercana por supuesto al socialismo, pero validándose desde el interior y no desde el exterior. Este proceso debe ser paralelo a la organización del movimiento mismo como un marco comunitario alternativo y concreto, introduciendo importantes acciones de fiscalizar y sobre todo gestionar el trabajo de los jóvenes. La principal falencia actual del movimiento como organización es su débil gestión, que debe ir acompañada de adultos profesionales que guíen y conduzcan el trabajo de los jóvenes y permeen el esfuerzo en trabajo concreto. A pesar de estar con las cuentas monetarias bien cubiertas con el arriendo de su cancha como estacionamiento, el movimiento igual se ve amenazado en presentar los números más bajos de participantes en toda su historia, como si estuviéramos en los días más crudos de la Dictadura.

Finalmente, debemos reflexionar en torno al desborde que produjo el estudio frente a la información recogida. El estudio deja de estar suscrito meramente a la sociología organizacional, ya que Hashomer es mucho más grande y complejo que una mera organización. Al ser una organización con un profundo enfoque político y de proyecto social concreto, busca su impacto ser totalmente universal. Pero el desborde no es sólo por el carácter político del movimiento, carácter que también pasa a permear el análisis de este estudio, sino porque si bien llevábamos una línea de análisis de la información recogida en torno a los 5 conceptos que reunieron los hallazgos, debemos reconocer que hay una segunda línea de análisis de un contexto político cultural muy complejo y al borde del fatalismo que pone al Hashomer como el experimento/ juego romántico de una sociedad constantemente utópica y fuera del tiempo. Las relaciones dentro del movimiento Hashomer son tan complejas como las relaciones de la misma sociedad, presentándose como una micro sociedad, en vez de una mera organización con un propósito funcional específico hacia el medio.

Mis últimas palabras resaltan la importancia de que un movimiento como Hashomer Hatzair tiene que seguir existiendo. El movimiento es un espacio mágico en una sociedad como la que se fue construyendo en el Gran Santiago. Pareciera que no estuviéramos en el 2015, que la economía no fuera de libre mercado, que la familia no existiera, que lo más importante para uno es defender los derechos del otro. Es un espacio profundamente romántico, anti capitalista, de sentimiento latino, donde estar sucio es mejor que estar limpio, donde la compañía y el cariño es lo más importante, donde se juntan decenas de jóvenes y niños a educarse y entretenerse, a compartir lo más íntimo de las interacciones sociales fuera de los hábitos de consumo. Que un día puedo estar de campamento, durmiendo y comiendo entre cientos, y al día siguiente vuelvo al Gran Santiago donde me rodean millones de personas, donde voy en el espacio público sin saludar a nadie. Los valores que el movimiento deja en sus miembros son simplemente los más admirables y dignos.

Pero el movimiento también nos enseña otra realidad importantísima que la propaganda política nos ha desvirtuado, y es sobre el movimiento sionista. Que exista un ente como Hashomer Hatzair me garantiza que habrá una voz legítima dentro del mundo de izquierda política que pueda contar la historia y relatar que las migraciones de judíos al mandato británico de Palestina eran principalmente de sobrevivientes en sus lugares de orígenes, familias que venían cansadas de sufrir la violencia y hostilidad de sus países y se trasladaron apostando a vivir mejor, y no soldados que perpetraron la “invasión sionista”, y tantas otras mentiras que la “izquierda” política se ha dedicado a inventar para promover un odio mundial a Israel. Lo más triste es que, frente al conflicto árabe israelí, pareciera ser que el odio a Israel es mucho más fuerte e importante que la solución al conflicto. Hashomer Hatzair, con todos sus dilemas de identidad, igual nos recuerda que apoyar la legitimidad y existencia de Israel como un estado judío, y ser profundamente de izquierda y socialista, tiene toda la razón y el sentido, habiendo sido responsable de la construcción de un país que en plena Guerra Fría le mostraba al mundo la instalación de comunidades de vida colectiva.

El rescate de todos estos valores y pilares ideológicos fundamentales al centro de un proceso educativo intenso y desde temprana edad posicionan al movimiento Hashomer Hatzair como un exitoso centro educativo y un fuerte y fundamental grupo de pares. Como dijo un joven de apenas 13 años, de situación socioeconómica muy difícil, “si yo me quedo en el Hashomer, voy a ir a la universidad”.



Carta de Despedida del Cargo de Pahil  
Campamento, Enero 2010

Querido Hashomer

Fueron solo dos años, y mi amor y compromiso por cada uno es inmenso y es real. Dos años en toda una vida pareciera no sonar gran cosa, pero dos años de Hashomer en mi vida fueron suficientes para enseñarme y recordarme que los sueños, si bien son utópicos, también son posibles, y con algo de esfuerzo y convicción, son completamente reales.

Ver el mundo como un shomer nos devuelve la magia en nuestra vida. El gris se llena de colores, la vida se llena de naturaleza y la caridad es justicia social. Ver el mundo como un shomer exige lo mejor de mí para luchar por una nueva realidad, y me recordó que las lágrimas son dulces y que las guerras se luchan con paz.

Gracias por dos de los mejores años de mi vida, por volver a llenarla de sentido y por recordarme que el mundo puede cambiar, y que juntos los vamos a lograr.

¡Jazak Ve'ematz!

## FUNDAMENTOS UNIVERSALES DE HASHOMER HATZAIR

Hashomer acredita que todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y deben comportarse fraternalmente unos con los otros.

Hashomer acredita la construcción de una sociedad humana justa que tenga al hombre como valor central.

Hashomer acredita que todo ser humano tiene todos los derechos a la dignidad y libertad, sin distinción de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política, origen nacional o social, o condición económica.

Hashomer acredita que todo ser humano tiene derecho a la vida, a la libertad y la seguridad de su persona y repudia cualquier tipo de violencia.

Hashomer acredita que todo ser humano tiene derecho a la vida, a la libertad y la seguridad de su persona y repudia cualquier tipo de violencia.

Hashomer acredita que todo ser humano tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria que le asegure el bienestar de su familia, y una existencia de dignidad humana.

Hashomer acredita que todo ser humano tiene derecho a un nivel de vida adecuado que la sociedad le asegure educación, salud, alimentación, habitación, y servicios sociales necesarios.

Hashomer acredita que todo ser humano tiene derecho a educación. La educación tendrá como objetivo formar seres humanos que favorecerán la comprensión, la tolerancia y la amistad entre naciones y grupos étnicos y religiosos, y promoverán la justicia y la paz.

Hashomer acredita que todo ser humano tiene el derecho a la libertad de pensamiento, de conciencia y de religión; este derecho incluye manifestar ideas y tener opinión individual y colectiva.

Hashomer acredita que todo ser humano tiene derecho a la seguridad de sus derechos. Nadie será sometido a esclavitud ni a servidumbre, nadie será sometido a torturas ni a penas o tratos crueles, inhumanos o degradantes.

Hashomer acredita que los niños son un elemento fundamental de la humanidad y tiene derecho a la protección de la sociedad y del Estado.



## REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Castell, Manuel. La Era de la Información: economía, Sociedad y Cultura. Editorial Alianza, Madrid 1997.

Freire, Paulo. La Educación Bancaria. Editorial Trillas, 1980.

Fromm, Erich. Prólogo (1964), en NEILL, A. S. Summerhill. Un punto de vista radical sobre la educación de los niños. Fondo de Cultura Económica. Madrid.

Hecker, Ingrid., Lawrence, Eduardo y Soko, Mario. Manual de teoría de la organización. Ediciones Universidad Diego Portales. Santiago de Chile, 1997.

Krieger, Mario. Sociología de las Organizaciones. Prentice Hall. Primera Edición, Buenos Aires 2001.

Livacic, Carlos. Algunos Elementos de la Estructuras de las Organizaciones, en el libro Gestión y Organizaciones: una mirada ciudadana renovadora, compilado por Carlos Livacic, Aldo Meneses y Justino Gómez de Benito. Gráfica LOM, Santiago 2007.

Lucas Marín, Antonio. Educación y Estilos de Dirección en la nueva Sociedad de la Información, en el libro La Construcción de las organizaciones: La Cultura de la Empresa, de Violante Martínez Quintana y Antonio Lucas Marín, como Coordinadores. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid 2001.

Mayntz, Renate. Sociología de la Organización. Alianza Universidad. Primera Edición, Madrid 1972.

Neill, Alexander Sutherland. Sumerhill. Un punto de vista radical sobre la educación de los niños. Fondo de Cultura Económico. Madrid, 1994.

Palacios, Jesús. La Cuestión Escolar. Editorial Laia. Barcelona, 1980.

Rodríguez, Darío. Gestión Organizacional, Elementos para su Estudio. Ediciones Universidad Católica de Chile. Primera Edición, Santiago 2001.

Schein, Edgar. La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Prentice Hall, 1982.

Schwartz, H y Jacob, J. Sociología Cualitativa: Método para la Reconstrucción de la Realidad. Segunda reimpresión de 1996. Editorial Trillas. Ciudad de México.

Taylor y Bogdan. Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación. 1992. Editorial Piados, Barcelona.

Di Silvestre, C. Apuntes de Apoyo a la Docencia II y III. 1999.

Di Silvestri, C. Muestreo Cualitativo. 1999.

---

- Patton, M. Quinn. *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 1990. Sage Publications. Estados Unidos.
- Maxwell, J. *Qualitative Research Design. An Interactive Approach*. 1996. Sage Publications. Estados Unidos.
- Strauss, A. *Basics of Qualitative Research*. 1996. Sage Publications. Estados Unidos.
- Stake. *Investigación con Estudio de Casos*. 1998. Ediciones Morata, Madrid.
- Glaser, B y Strauss, A. *The discovery of grounded theory: strategies for cualitative research*. 1967. Nueva York.
- Lincoln y Guba. *Naturalistic Inquiri*. 1985. Sage Publications. Estados Unidos.
- Latour, B. y Woolgar, S. *La Vida en el Laboratorio: la Construcción de los Hechos científicos*. 1995. Editores Alianza, Madrid.
- Louis, Meryl Reis. *Las organizaciones como ámbito de producción cultural*, 1993, artículo en *Lecturas en teoría de la organización*, Vol. II, MAP. UNESCO. España.
- Hammersley, Martyn y Atkinson, Paul. *Etnografía: métodos de investigación*. 1994. Ed. Paidós, Barcelona.
- Chica Vélez, Sergio. *La etnografía organizacional como abordaje metodológico para el estudio de la cultura de las organizaciones públicas*, en publicación del XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública. 2012. Cartagena, Colombia.