



Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación

Título del documento: “¿Por qué hacemos lo que hacemos?” : representaciones sociales y construcción identitaria de los miembros de AIESEC Argentina (2014-2017)

Autores (en el caso de tesis y directores):

Rodrigo Joaquín Oshiro

Juan José Ferrarós, tutor

Esteban Acerbo, co-tutor

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis): 2018

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR





*“¿Por qué hacemos lo que hacemos?” Representaciones sociales y construcción identitaria de los miembros de AIESEC Argentina.
(2014-2017)*



Tesina de grado de la carrera de Ciencias de la Comunicación Social

Alumno: Rodrigo Joaquín Oshiro

DNI: 35190067

Email: rodri.oshiro@gmail.com

Teléfono: 1130687121

Tutores: Juan José Ferrarós y Esteban Acerbo

A mis padres y hermanos, que con su apoyo permitieron que continúe con mis estudios.

A mi abuela, que confía más en mí que ninguna otra persona.

A mis compañeros y profesores, de los que aprendí muchísimo a lo largo de la carrera.

Y a mis amigos, que están siempre de manera incondicional.

ÍNDICE

1 - Introducción	pág 4 a 5
2 - Estado de la cuestión	pág 6
2.1 - Sobre AIESEC	pág 6
2.2 - Tesinas de grado	pag 6 a 7
3 - Marco teórico	pág 8
3.1 - Movimiento social - organización social	pág 8 a 9
3.2 - Cultura organizacional	pág 9
3.2.1 - Visión	pág 9 a 10
3.2.2 - Misión	pág 10 a 11
3.2.3 - Valores	pág 11
3.2.4 - Ritos y mitos que circulan en la organización	pág 12
3.3 - Imaginarios sociales	pág 12 a 13
3.4 - Representaciones sociales	pág 13
3.5 - Imagen corporativa	pág 13 a 14
3.6 - Abordaje heurístico de las instituciones: el tetraedro de Malfé	pág 14 a 17
4 - Marco metodológico	
4.1 - Presentación del caso: AIESEC Internacional y AIESEC Argentina ...	pág 18 a 20
4.2 - Objetivos generales y específicos	pág 20 a 21
4.3 - Metodología	pág 21
4.3.1 - Entrevistas institucional	pág 21 a 22
4.3.2 - Cuestiones a explorar: temario	pág 22 a 23
4.3.3 - Cuadro de perfil de los entrevistados	pág 23
5 - Desarrollo	
5.1 - Historia de AIESEC Internacional: jóvenes que luchan por la paz y el pleno desarrollo del potencial humano	pág 24 a 26
5.1.1 - El mito fundacional de la posguerra	pág 26 a 29
5.1.2 - Los inicios de AIESEC Argentina	pág 29 a 30
5.1.3 - Crecimiento disruptivo y AIESEC social. Jóvenes extranjeros y ONGs	pág 30 a 32
5.2 - The AIESEC Way. Cultura organizacional	pág 33 a 37

5.2.1 - Misión y visión	pág 37 a 40
5.2.2 - Valores. Una herramienta acrítica	pág 40 a 44
5.2.3 - Ritos: “Bailar, cantar, hablar en inglés y ponerme la remera” .	pág 44 a 51
5.3 - Una organización hecha por jóvenes y para los jóvenes. AIESEC en la voz de sus miembros	pág 52
5.3.1 - ¿Qué es eso de AIESEC? Una aproximación a la organización desde la mirada de sus miembros actuales	pág 53 a 57
5.3.2 - “ <i>AIESEC es para todos pero no todos son para AIESEC</i> ”. La distinción como marca identitaria	pág 58 a 60
5.3.3 - AIESECos. ¿Cómo se autodefinen los miembros?	pág 60 a 62
5.4 - “ <i>No somos una secta</i> ”. Representaciones sociales e imagen corporativa	pág 63 a 67
5.4.1 - Comunicación interna de AIESEC Argentina	pág 67 a 70
5.4.2 - Comunicación externa de AIESEC Argentina	pág 70 a 75
6 - Conclusiones	pág 76 a 80
7 - Bibliografía	pág 81 a 82
8 - Anexo	pág 83 a 118

1. INTRODUCCIÓN

El tema de esta tesina surge a partir del efímero paso del tesista por la organización internacional AIESEC Argentina, y el interés por profundizar en la particular manera en la que dentro de la organización se comunican sus valores, sus objetivos y su cultura organizacional.

Durante los 6 meses en la organización, nos llamó la atención la manera en la que los jóvenes miembros se involucraban en las actividades de la misma, por lo general de manera voluntaria. La carga de trabajo de los AIESECos voluntarios, superaba ampliamente las 20 horas semanales, y el clima de trabajo, parecía festivo y alegre, gracias a la infinidad de ritos y actividades compartidas que sucedían diariamente.

Como comunicador y cientista social, este involucramiento de los jóvenes nos despertó un profundo interés. Uno de nuestros objetivos, era entender qué prácticas y qué características tenía AIESEC Argentina, para despertar este involucramiento total de los jóvenes. En este sentido, la comunicación de los objetivos de la organización, tanto interna como externa, jugaba un rol clave a la hora de entender el porqué de estas prácticas. Al ver a tantos jóvenes - más de 600 argentinos de entre 18 y 30 años forman actualmente parte de la organización - identificarse plenamente como AIESECos, entendíamos que hay algo en el orden de lo institucional merecedor de un análisis más profundo.

En una sociedad donde la apatía muchas veces reina, resultaba interesante entender el trasfondo de esta conexión entre los jóvenes y la organización. Quizás los resultados de este trabajo, permitan extrapolar algunas de estas conclusiones al mundo de la política, la religión o la universidad, y, por qué no, desarrollar algunos esbozos o lineamientos para mejorar la relación de los jóvenes con estas instituciones, desde el campo de las ciencias de la comunicación social.

Así es que nos preguntamos: ¿Cuáles son las representaciones sociales de los miembros sobre la organización? ¿Cuáles son los valores, la misión, y la visión de AIESEC Argentina? ¿De qué manera los miembros aceptan estos valores y estos objetivos organizacionales? ¿Cómo se apropian de los mismos y qué desviaciones o resignificaciones aparecen? ¿En qué medida influye a historia de la organización a nivel internacional y a nivel nacional en los miembros? ¿Cómo funciona la comunicación interna y externa de AIESEC Argentina? ¿Cómo reacciona el entorno familiar y personal de los miembros frente a tanta dedicación de tiempo y esfuerzo?

A partir de un análisis cualitativo, a través de la metodología de entrevista institucional, buscaremos acceder desde los discursos de los miembros de AIESEC Argentina, a la estructura organizacional de la institución. Siguiendo esta metodología, no trataremos de verificar la veracidad del relato de los miembros de la organización, sino acceder a las estructuras imaginarias compartidas por los mismos.

La tesina se divide en “Estado de la cuestión”, donde daremos cuenta de los trabajos previamente realizados sobre la temática a desarrollar y la justificación del tema en cuanto a novedad dentro del campo de la comunicación social. Por otro lado, el “Marco Teórico”, que incluye la bibliografía de referencia y la justificación de su uso para el análisis de la temática propuesta. También contamos con el “Marco Metodológico”, donde se podrá observar el modo en el que se abordará el caso a analizar y los objetivos de nuestro trabajo.

Posteriormente se encuentra el “Desarrollo”. El mismo será dividido en cinco capítulos para un mejor entendimiento y análisis. Los mismos serán: Capítulo No 1: “Historia de AIESEC Internacional: jóvenes que luchan por la paz y el pleno desarrollo del potencial humano”, que relevará la historia de la organización desde sus inicios, la aparición de AIESEC en nuestro país y los últimos cambios que surgieron al interior de la misma; Capítulo No 2: “*The AIESEC Way*: cultura organizacional”, en donde analizaremos en profundidad la cultura organizacional de AIESEC Argentina, repasando su visión, su misión, sus objetivos y sus ritos; Capítulo No 3: “Una organización hecha por jóvenes y para los jóvenes. AIESEC en la voz de sus miembros”, en donde trataremos de analizar la construcción identitaria como AIESECos de los miembros de la organización a través de sus discursos y prácticas; Capítulo No 4: “*No somos una secta*. Representaciones sociales e imagen corporativa”, donde veremos la comunicación de la organización, tanto interna como externa y la principal representación social entorno a ella.

Por último, haremos una conclusión de lo analizado y de la tesina en general, y acompañaremos este documento con la bibliografía analizada y los anexos correspondientes.

2. ESTADO DE LA CUESTIÓN

La Carrera de Ciencias de la Comunicación me ha permitido advertir que hay mucho terreno para ahondar en las investigaciones sobre representaciones organizacionales. Algunas instituciones o agrupaciones institucionalizadas de jóvenes, como el movimiento *scout*, JCI (Cámara Junior Internacional), Rotary Internacional o AIESEC no han sido estudiadas exhaustivamente desde las ciencias sociales, y particularmente con un enfoque en la comunicación. Teniendo en cuenta el marco teórico - metodológico en los que basaré mi análisis, me propongo a dar cuenta a continuación del estado de la cuestión de estudios sobre AIESEC en general, y sobre abordajes similares de otras organizaciones sociales.

2.1 SOBRE AIESEC

Sobre AIESEC como institución, contamos principalmente con documentos, declaraciones oficiales y *dossiers* publicados y emitidos en los diferentes canales de comunicación de la institución, principalmente alojados en la web y *social media*. Se destacan entre ellos la publicación web “*The AIESEC Way*” (2014) donde en forma minuciosa, la organización pasa revista de su historia, su fundación, y principalmente de su cultura organizacional, haciendo énfasis en su misión, su visión y sus valores.

Observando trabajos académicos que abordan la institución, encontramos la tesina de grado de Chebi (2013), donde describe cómo los ex miembros de la organización perciben su paso por la misma, y cuáles fueron las principales herramientas y habilidades obtenidas. El estudio de Chebi resulta muy interesante para entender el período previo al que se abordará en este estudio, donde comienza a vislumbrarse el paso de un AIESEC más corporativo a uno más social o humanitario.

También podemos destacar el trabajo de Castellari (2012) donde releva de forma exhaustiva el anexo local de AIESEC en Buenos Aires, y hace foco principalmente en la comunicación interna.

2.2 TESIS DE GRADO

Observando trabajos de tesis de grado, encontramos algunas que abordan el análisis institucional desde la imagen comunicacional podemos destacar a Geraci (2010) y su mirada institucional desde el abordaje psicosocial; Peña (2007), con su estudio sobre el Ejército Argentino en la era postmoderna; Cuffa (2009) y su mirada del voluntariado corporativo; De

Parasis (2008) con su investigación de la imagen institucional en el sector Bancario Argentino; Barbosa (2006) que relaciona la imagen con la práctica profesional en departamentos de Comunicación Corporativa en empresas de la Argentina; y Galderisi e Izquierdo (2014) que trabajan la imagen institucional en auditorías en comunicación.

En cuanto al análisis de la comunicación interna, además del ya mencionado de Castellari (2012), aportaron para este relevamiento los trabajos de Marcinioni (2008), que releva los procesos comunicacionales de un programa de urbanización de villas y asentamientos en el barrio La Cava; Franco y Rowenstein (2003) que trabajan la comunicación interna en instituciones de ayuda a inmigrantes y refugiados, y la planificación comunicacional y estratégica que realizan en dichas instituciones. También es muy interesante el trabajo de Ibarrola (2007), que nos proporciona un acercamiento a la comunicación institucional a partir del análisis de la comunicación interna.

Con respecto a las representaciones sociales de miembros de diferentes instituciones, es muy destacado el trabajo de Navarro Nicoletti (2015), donde analiza las representaciones sociales hacia adentro y hacia afuera del movimiento *scout* argentino. También tomamos como referencia los estudios de Ritterstein (2008) Andrada y Britos (2009) que han investigado las representaciones de los alumnos de la carrera de Ciencias de la Comunicación de la UBA en relación a sus logros profesionales. Otros trabajos en relación al concepto es el de Montilla (2004) sobre las representaciones sociales que se dan en la enseñanza del idioma inglés; y Márquez (2007), que investiga más específicamente las representaciones que tienen los alumnos de la Facultad de Medicina en cuanto a su desempeño laboral.

Luego de este breve recorrido sobre las producciones relacionadas con AIESEC, ya sean las publicaciones propias que realiza la institución, o trabajos académicos que tratan de dar cuenta algunos aspectos de la organización, cómo las percepciones y discursos de los *alumni* o la comunicación interna; y de trabajos que dan cuenta de un abordaje teórico metodológico relacionado al análisis institucional y a las representaciones sociales de los miembros de las instituciones, vemos que resulta novedoso el análisis de la organización AIESEC desde la voz de sus miembros actuales. La organización, durante el período 2012-2017 ha tenido fuertes cambios, con el viraje de un enfoque más corporativo a uno más social, y con un crecimiento exponencial en la cantidad de miembros y de dependencias locales. En este trabajo, nos proponemos a dar cuenta de esos cambios históricos y del impacto de los mismos en las representaciones sociales y las prácticas de sus miembros.

3. MARCO TEÓRICO

Para poder lograr los objetivos propuestos a investigar sobre AIESEC Argentina, sus miembros y sus representaciones, es pertinente partir de ciertas definiciones que nos guiarán en el análisis. Para ello, presentamos a continuación los conceptos clave que nos permitirán abordar nuestro objeto.

3.1 MOVIMIENTO SOCIAL-ORGANIZACIÓN SOCIAL

Aldo Schlemenson define la organización como “un sistema socio-técnico integrado deliberadamente constituido para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de necesidades de sus miembros y de una población o audiencia externa, que le otorga sentido. Está inserta en un contexto socioeconómico y político con el cual guarda relaciones de intercambio y de mutua determinación”¹.

El enfoque de Schlemenson nos permite ahondar y describir ese sistema socio-técnico, el proyecto puntual en el que se embarcan los miembros de la organización, y a su vez entender los cambios de la organización desde una perspectiva que no deja de lado a los componentes socio-históricos en los que se encuentra inserta.

Pero también utilizaremos el concepto de movimiento social de Salvador Puig. Para este autor, los movimientos sociales, “se incluyen en la categoría de actores políticos colectivos, ya que a pesar de las grandes diferencias que estos mantienen con los partidos políticos y los grupos de presión o interés (...) un movimiento social es un agente de influencia o persuasión que desafía las interpretaciones dominantes sobre diversos aspectos de la realidad, incidiendo así en todos los ámbitos de la política”².

Si bien, institucionalmente AIESEC se autodenomina una organización, en muchas ocasiones también utilizan el concepto “movimiento” para definirse. Como veremos más adelante, creemos que la utilización de la palabra movimiento como definición tiene que ver más con una aspiración de la organización de romper sus fronteras y llegar a más jóvenes.

¹ SCHLEMENSON, Aldo (1990). *Crisis y valores en las organizaciones*. Ed. Einokos. Buenos Aires.

² PUIG, Salvador (2012). “Los movimientos sociales”. Artículo de cátedra en USAL. Buenos Aires.

Entendiendo estos matices, para definir a AIESEC utilizaremos el concepto de “organización social”. Los conceptos de Schlemenson y de Puig nos aportarán los elementos necesarios para analizar la estructura interna de AIESEC Argentina y las representaciones y discursos que producen sus miembros en torno a la misma.

3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

El concepto de cultura organizacional es uno de nuestros conceptos clave a la hora de entender las prácticas, los discursos y las representaciones sociales de los miembros de AIESEC Argentina. Tal como define Laveglia Botana, podemos presentar este concepto como “la forma en que las cosas se hacen en una organización”³. Esta “forma de hacer las cosas” es un sistema construido históricamente y transmitido a las nuevas generaciones de forma inconsciente (y consciente en el caso de AIESEC). Como bien definen Etkin y Schwarstein “se trata de un marco de referencia compartido del cual los miembros forman parte y ayudan a construirlo”⁴.

Cuando abordamos el concepto de cultura organizacional no podemos dejar de lado el contexto histórico social donde la misma se desenvuelve. Tal como advierte Laveglia Botana, “toda organización reproduce en su interior la cultura en la que está inserta, pero a la vez posee una cultura propia con características específicas”⁵. En este trabajo pretendemos comprender las especificidades de la cultura organizacional de AIESEC sin desprendernos del contexto en el que se esta se desenvuelve.

Para abordar las características de la cultura AIESECa, nos valdremos de la descripción de los componentes de la cultura organizacional que realiza Laveglia Botana.

3.2.1 VISIÓN

Respecto del concepto de “visión”, tendremos en consideración a Peter Senge que la define como “la representación explícita de lo que la organización se plantea a largo plazo,

³ LAVEGLIA BOTANA, María Fernanda (2003). “El estudio de la cultura e identidad organizacional en América Latina” en DE MEZZANO, Alicia (2003) *Psicólogos institucionales trabajando*. Ed. EUDEBA. Buenos Aires.

⁴ ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN, Leonardo (1989). *Identidad en las organizaciones. Invarianza y cambio*. Ed. Paidós. Barcelona.

⁵ LAVEGLIA BOTANA, *op. cit.*

lo que la distingue (y a la vez, la asemeja) a otras. Se puede afirmar que la visión es una concepción de tipo filosófica, que puede incluir factores vinculados a la ética y debe excluir factores de orden práctico”⁶.

Resulta también de utilidad la definición de Daniel Scheinsohn, sostiene que la visión se “refiere al conjunto de ideas generales (la mayoría de ellas muy abstractas), que constituyen el concepto de aquello que la empresa es y quiere llegar a ser en un futuro. En este sentido, la visión le permite contar a la gerencia con un direccionamiento para lograr el desarrollo de la corporación. En definitiva, la visión explicita el modelo idealizado de corporación al que se pretende alcanzar”⁷.

Estas definiciones nos sirven para dar cuenta de la visión como la imagen de éxito que tenemos a futuro. Para enriquecer este concepto, tomamos el enfoque de Juan José Ferrarós en *La dirección del cambio*, donde, por un lado afirma la importancia de la visión como motor para hacer posible el futuro imaginado, pero por otro sostiene que debe existir una tensión creativa entre esta visión y el escenario actual.

Con estos conceptos podremos construir y reconstruir cómo AIESEC se piensa a sí misma como organización proyectada al futuro, cómo esta visión cambió a lo largo del tiempo, y cómo esta visión es internalizada, compartida y reapropiada por sus miembros.

3.2.2 MISIÓN

Retomamos a Senge para abordar el concepto de misión. Para este autor, esta es “la orientación principal de la organización. Es la representación de los criterios o conceptos empresarios u organizacionales fundamentales, por los cuales se inserta en un entorno determinado”⁸.

Scheinsohn, por su parte, define a la misión como la razón de ser de la empresa. En vistas a analizar la cultura organizacional de AIESEC, tomaremos este concepto no desde un punto de vista económico empresarial sino desde lo social, ya que, como veremos más adelante, la

⁶ FAINSTEIN, Héctor (1998). “Qué es administración” en *Diseño de estrategia organizacional*. Ediciones Maccafi. Buenos Aires.

⁷ SCHEINSOHN, Daniel (1998). *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*. Fundación OSDE. Buenos Aires.

⁸ FAINSTEIN, Héctor, *op. cit.*

misión AIESECa es abordada desde este ángulo. Siguiendo esta línea, podemos sumar la definición de Peter Drucker, quien afirma que es “el porqué de lo que hacen, la razón de ser de la organización, su propósito. La misión dice aquello por lo cual, al final, la organización quiere ser recordada”⁹.

El enunciado de la misión de AIESEC, como veremos más adelante, tiene un fuerte carácter aspiracional que los mismos miembros de la organización definen en las entrevistas como “utópico” o “casi inalcanzable”. Estas definiciones expuestas por ellos hacen que tomemos también, muy de la mano de la visión y la misión, el concepto de “utopía” propuesto por Eduardo Colombo, que describe a esta como “el producto de esa tensión entre un objeto imaginado como la plenitud del deseo satisfecho y perdido para siempre y la búsqueda incesante de un objeto sustituto”¹⁰. Retomaremos estas aproximaciones cuando nos adentremos en el concepto de imaginarios sociales.

3.2.3 VALORES

Los valores como componentes centrales de la cultura organizacional son definidos por Laveglia Botana como “los principios y conceptos básicos compartidos por los miembros de una organización. Son aquellas definiciones que hace la organización respecto a lo que se debe o lo que no se debe hacer; definen una manera de percibir las situaciones, marcan cómo resolver exitosamente los problemas que se puedan presentar”¹¹. Para Laveglia Botana, estas normas no se encuentran escritas y se transmiten inconscientemente. Sin embargo, como veremos más adelante, en AIESEC estos valores son explicitados desde un primer momento en las instancias de selección e inducción a la organización.

El análisis de los valores de la organización por un lado, y la adhesión de los miembros de la organización a esta “normativa” es una de las relaciones más atractivas para analizar en las entrevistas. El hecho de que los valores estén tan explícitos desde la organización nos abre un campo de posibilidades muy grandes para ver las desviaciones y apropiaciones de los mismos y cómo estos generan o no una identidad.

⁹ DRUCKER, Peter (1990). *Manual de autoevaluación de la Fundación Drucker*. Editorial Compromiso. Madrid.

¹⁰ COLOMBO, Eduardo (1989). “La utopía como escatología” en *Imaginario social*. Ed. Tupac. Montevideo.

¹¹ LAVEGLIA BOTANA, María Fernanda, *op. cit.*

3.2.4 MITOS Y RITOS QUE CIRCULAN EN LA ORGANIZACIÓN

Retomando nuevamente a Laveglia Botana, “los mitos son argumentos fantasmáticos, colectivamente constituidos por un grupo, para responderse ciertas preguntas fundamentales acerca del origen, la sexualidad, la muerte”¹². Para esta autora los mitos habilitan la posibilidad de personificar en héroes o fundadores los valores de la organización y proporcionan modelos de comportamientos para los miembros.

Los ritos son “las rutinas programadas y sistemáticas de la vida cotidiana, en donde se reactualizan los mitos una y otra vez. Se consideran la dramatización, la puesta en acto de los valores culturales básicos de la organización”¹³. Estos conceptos salen a la luz en la palabra de los entrevistados, donde es posible reconocerlos e identificarlos fácilmente. La puesta en práctica de estos ritos y mitos de los miembros de la organización resulta un elemento rico para nuestro análisis.

3.3 IMAGINARIOS SOCIALES

El filósofo griego Cornelius Castoriadis destaca el carácter socio-histórico de esas formaciones y su origen en la infinita capacidad imaginante (imaginario radical) de los conjuntos humanos. En cuanto a las instituciones sociales, Castoriadis afirma que estas “existen dentro de una red simbólica que posibilita la reunión de sus elementos, en la que se puede distinguir componentes funcionales, que aseguran su permanencia, y componentes imaginarios irreductibles tanto a lo simbólico como lo funcional”¹⁴. Siguiendo con el concepto de imaginarios, Joan Costa afirma que la imagen tiene que ver con una construcción mental: “Una estructura observada (objeto, fenómeno, organización) nos lleva a interrelaciones más indirectas con otras estructuras dependientes. Cada elemento observado por separado constituye en sí mismo una estructura, el conjunto de algunos de ellos constituye la

¹² LAVEGLIA BOTANA, María Fernanda, *op. cit.*

¹³ LAVEGLIA BOTANA, María Fernanda, *op. cit.*

¹⁴ ACEVEDO, María José (1999). “Los Imaginarios Sociales: vía regia para una hermenéutica de lo Institucional”. Artículo de cátedra UBA. Buenos Aires.

instalación, y las interrelaciones funcionales entre ellos constituyen a su vez otra estructura: la organización del trabajo”¹⁵.

El concepto de imaginarios sociales nos permite analizar a AIESEC como estructura social frente a la sociedad en la que se encuentra inserta y nos habilita a ver también los procesos de construcción identitaria.

3.4 REPRESENTACIONES SOCIALES

Norberto Chávez, afirma que la imagen es la representación del emisor, donde las entidades cobran institucionalidad como identidad manipulada y de forma consciente. Denise Jodelet sostiene que, las representaciones sociales son “imágenes que condensan un conjunto de significados; sistema de referencia que nos permiten interpretar lo que nos sucede, e incluso, dar un sentido a lo inesperado. Categorías que sirven para clasificar circunstancias, fenómenos y en individuos con quienes tenemos algo que ver; teóricas que permiten establecer hechos sobre ellos”¹⁶. Teniendo en cuenta el lugar de representaciones del emisor, podemos exponer entonces el concepto de “imagen corporativa”, como un tipo de imagen concreta para el caso de estudio.

3.5 IMAGEN CORPORATIVA

Desde diferentes campos teóricos, podría pensarse a la imagen corporativa, como la imagen que tienen todos los públicos de la organización en cuanto entidad. Es la idea global que tienen de sus productos, sus actividades y su conducta. La imagen corporativa es la imagen de una nueva mentalidad de la empresa, que busca presentarse no ya como un sujeto puramente económico, sino más bien, como un sujeto integrante de la sociedad. Este concepto lo utilizamos para dar cuenta, por un lado, de la construcción identitaria y formadora interna de AIESEC, descrita anteriormente desde el plano institucional; y por otro de la construcción que se realiza a partir de ciertas interpretaciones que tienen los diversos grupos (en este caso representados por los entrevistados) que se adaptan a sus diversos contextos, generando así nuevas representaciones. Por otro lado, atendemos a la imagen que se construye y es percibida por la sociedad (familia y amigos de los miembros, y otras instituciones que interactúan con la organización) sobre el AIESEC.

¹⁵ COSTA, Joan (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Ed. La Crujía. Buenos Aires.

¹⁶ CHÁVEZ, Norberto (1996). *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*. Editorial Gili. Barcelona.

Para dar cuenta, también, de dicha construcción identitaria, reconstruida a partir del concepto de “imagen corporativa”, y al volcarla al análisis de AIESEC, me parece pertinente retomar el *AIESEC Way*, manifiesto escrito por la junta directiva de AIESEC Internacional, que sintetiza gran parte de la construcción identitaria de los AIESECos como institución.

En síntesis, la secuencia teórica parte del imaginario como un aspecto más general y abstracto, pasando por las representaciones sociales, ubicadas en los discursos y prácticas realizadas por diferentes actores sociales y la imagen corporativa que permite fijarse en la institución en sí más específicamente. Siguiendo en la línea organizacional, me parece pertinente trabajar con el concepto de “semiosis institucional”, propuesto por Norberto Chávez, que se entiende como “el proceso (espontáneo, artificial o mixto) por el cual una institución produce y comunica el discurso de su identidad y motiva en su contexto una lectura determinada que constituirá su propia imagen”¹⁷.

Este concepto sirve para poder analizar la veta comunicacional de AIESEC, propuesta en esta tesina y el discurso de identidad propuesto a partir de las creencias e ideologías expuestas por la organización. Como veremos más adelante, el concepto de semiosis institucional será de mucha utilidad para entender la conjunción de lo espontáneo y deliberado a la hora de exponer el discurso y la identidad oficial AIESECa.

3.6 ABORDAJE HEURÍSTICO DE LAS INSTITUCIONES: EL TETRAEDRO DE MALFÉ

Teniendo en cuenta y utilizando como base los conceptos descritos anteriormente, nos valdremos del instrumento creado por Ricardo Malfé para el abordaje heurístico de las instituciones. Tal como nos aclara María José Acevedo, el tetraedro de Malfé “no tiene pretensiones explicativas. Ha sido concebido para responder a los requerimientos de ese primer paso obligado de toda investigación/intervención que es el de la aproximación descriptiva al objeto de estudio”¹⁸. Para Acevedo, este enfoque nos permite entender la heterogeneidad de la institución abordada, distinguiendo las diferentes dimensiones de lo real y cómo estas se relacionan y conversan entre sí.

¹⁷ CHÁVEZ, Norberto, *op. cit.*

¹⁸ ACEVEDO, María José (2005). “Un instrumento para el abordaje heurístico de las instituciones”. Artículo de cátedra UBA. Buenos Aires.

Adentrándonos en la definición del tetraedro de Malfé, observamos que las instituciones tienen cuatro dimensiones: el polo de la *Semiosis* (dimensión simbólico-imaginaria), el polo de la *Crátesis* (dimensión del poder y la fuerza), el polo de la *Physis* (la dimensión material-funcional de las instituciones) y el polo de la Estructura Libidinal.

Profundizaremos la descripción del polo de la *Semiosis*, entendiendo cómo conviven los subsistemas *ideológico* y *epistémico*. El subsistema ideológico es el que nos permitirá entender la dimensión de los valores y las creencias dentro de la cultura organizacional de AIESEC. Allí una vez más recurriremos a la descripción más dogmática de la organización: el *AIESEC Way*. A su vez, este subsistema interactúa con el epistémico. Aquí nos referimos a los saberes técnicos, profesionales, o los saberes de oficio. Veremos más adelante cómo los saberes de la historia institucional, mitos fundacionales y miembros destacados son algunos de los elementos más destacados de este subsistema.

Describir y entender cómo funcionan estos polos en la organización AIESEC es esencial para ver a la misma como una constitución de elementos discernibles, pero nunca puros. Si bien nuestros esfuerzos estarán principalmente orientados a describir el polo de la *Semiosis*, introduciéndonos en la dimensión simbólico-imaginaria de AIESEC con el estudio de su cultura organizacional y cómo esta se diferencia de otras organizaciones similares y le otorga una identidad propia, no debemos perder de vista la interacción de este polo con los demás integrantes del tetraedro.

Por eso, pasaremos revista también sobre el polo de la *Crátesis*, el de la política institucional. De allí podremos observar las infinitas formas en las que se manifiesta el poder, haciendo hincapié principalmente en el organigrama institucional. Describiremos entonces esa estructura y su jerarquía, y cómo son las relaciones entre el presidente de AIESEC Argentina, su Junta Directiva, los presidentes locales y los miembros de base. Resultará interesante ver cómo se manifiesta acá el subsistema económico, con el énfasis puesto en las relaciones de poder dentro del esquema voluntario/asalariado.

También nos adentraremos en el polo de la *Physis* con sus dos subsistemas: ecológico, que tiene que ver con el ámbito espacial y geográfico donde se desenvuelve la institución, y tecnológico, que comprende a las tecnologías predominantes, herramientas y métodos de trabajo. Resultará interesante ver en este polo la preponderancia de la oficina nacional de AIESEC que reúne a la junta directiva y cómo sus lineamientos se estructuran a través de las teleconferencias, el teletrabajo, grupos de WhatsApp y los *newsletters*.

Por último, nos encontramos con el cuarto punto del esquema del tetraedro de Malfé: la estructura libidinal, que alude al concepto de líder descrito por Freud en *Psicología de las Masas y análisis del Yo*. “Esta formación se fantasmática se sostiene en la ilusión que aquel personaje logra crear en el grupo de que mantiene con cada uno de sus integrantes, a través de una mirada y de la palabra, una relación amorosa igualitaria”¹⁹. Si bien no es el objetivo central de nuestro análisis, resultará interesante indagar los liderazgos que atraviesan la organización y cómo los miembros responden a los mismos y se identifican con ellos. Es importante prestar atención, de esta forma, a las figuras de los MCP (Presidente de Comité Miembro) y LCP (Presidente de Comité Local).

Teniendo en cuenta las representaciones de la organización, según sus contextos; y para poder investigar a AIESEC Argentina en su estructura interna y la comunicación que efectúa hacia la sociedad que lo rodea, me parece pertinente, sumar a la línea marcada por los conceptos antes descritos a Juan José Ferrarós en *La dirección del cambio*²⁰ y su análisis desde tres enfoques: el intrasubjetivo, el intersubjetivo y el organizacional.

En el primer enfoque, se puede ubicar al sujeto y a su mundo interno. Como la persona piensa, sus relaciones, como es ese mundo para los sujetos, como vive, sus funciones, etc. La representación que tiene la persona sobre sí misma, sobre el grupo al que pertenece y sobre la institución. Allí voy a poder analizar a los entrevistados/integrantes de AIESEC Argentina, desde su perspectiva intra subjetiva, y a la vez retomar dicho análisis desde la postura de Pichón Riviére y su teoría del “hombre en situación”. Es decir, poder comprender a los individuos desde el ambiente físico y el ambiente sociocultural (que incluye a las instituciones, en este caso a AIESEC Argentina). Y de ahí, se da una segunda etapa según explica Ferrarós retomando a Freud, que es la etapa de pertenencia, en donde el sujeto internaliza y se apropia de la cultura, las ideas, los valores, y los modelos que ya están; es así, como a partir de los diversos testimonios, podemos dar cuenta de la constitución interna de AIESEC, a partir de lo que cada integrante pudo internalizar, teniendo como marco a la “cultura organizacional” y todo lo que la compone.

Un segundo enfoque es el intersubjetivo, es decir, un círculo conformado entre los sujetos. Un juego de encuentros y desencuentros que permite observar la adjudicación y asunción de roles, el objetivo del grupo, las tareas, etc. La idea es poder observar la relación de los

¹⁹ FREUD, Sigmund (2017). *Psicología de las masas y análisis del yo*. Ed. Amorrortu. Buenos Aires.

²⁰ FERRARÓS, Juan José (2011). *La dirección del cambio*. Buenos Aires.

diversos integrantes de AIESEC Argentina y cómo se manifiesta esa relación. Poder nombrar las representaciones de los grupos sobre ellos, las representaciones que entablan en común.

El tercer enfoque, y el más pertinente para este análisis, el enfoque organizacional, tiene en cuenta la organización funcional y jerárquica del trabajo que promueve vínculos humanos y una percepción de nuestro lugar. Cuando una representación se comparte, forma parte del contexto intersubjetivo y del contexto organizacional, consolidándose como cultura, como ya señalamos.

4. MARCO METODOLÓGICO

4.1 PRESENTACIÓN DEL CASO: AIESEC INTERNACIONAL Y AIESEC ARGENTINA

Para comenzar, nos parece pertinente presentar el caso a investigar en esta tesina. AIESEC es una organización internacional juvenil presente en más de 127 países y territorios. AIESEC originalmente era el acrónimo en francés de *Association internationale des étudiants en sciences économiques et commerciales* (Asociación internacional de estudiantes de ciencias económicas y comerciales) aunque el nombre completo dejó de tener vigencia. La organización fue fundada en 1948 durante la posguerra en Estocolmo por un grupo de estudiantes suecos, belgas, franceses y checoslovacos. El objetivo central de la fundación de la organización tenía dos aristas: lograr el intercambio cultural de una Europa cargada de resentimiento tras la Segunda Guerra Mundial y al mismo tiempo llenar el vacío de hombres de negocios, managers y ejecutivos europeos tras los severos daños en las relaciones internacionales de los países. Con el tiempo, AIESEC fue expandiéndose hacia África y América en primer lugar, y luego a Asia y Oceanía.

Para formar parte de AIESEC, en principio, hay un solo requisito: tener entre 18 y 30 años. En su documento madre, *AIESEC Way*, AIESEC se autodefine como una organización global, liderada por jóvenes, apolítica y sin fines de lucro, que no discrimina en base al género, orientación sexual, religión, nacionalidad o clase social.

Si bien AIESEC surge en una universidad francesa, el idioma oficial de la organización es el inglés, por lo que la totalidad de sus siglas están en ese idioma. AI (*AIESEC International*), PAI (*President of AIESEC International*), MC (*Member Committee*), LC (*Local Committee*) o LCM (*Local Committee Meeting*) son algunas de las más de 70 siglas presentes en el vocabulario diario de la organización.

¿Qué es lo que hace propiamente AIESEC? Gestiona experiencias multiculturales de intercambio (sociales y profesionales) para “desarrollar el liderazgo de los jóvenes a través de experiencias prácticas en ambientes desafiantes”²¹. El gran objetivo de la organización es desarrollar el liderazgo joven para lograr la paz y el pleno desarrollo del potencial humano. Como veremos más adelante, esta visión se proclama a partir de 1989 y se mantiene desde ese entonces.

²¹ AIESEC INTERNACIONAL (2015) *The AIESEC Way: Guía para miembros*. Publicación web. Rotterdam.

En cuanto a la estructura organizacional internacional de AIESEC, tiene sus oficinas centrales en la ciudad de Rotterdam, Países Bajos. Regionalmente, AIESEC está subdividido en: Americas, Asia/Pacífico, Europa y África/Medio Oriente. A su vez, cada región está compuesta por los diferentes países participantes, llamados *Comité Miembro* (MC según sus siglas en inglés). Desglosando aún más la estructura, podemos encontrar a los diferentes *Comités Locales* (LC) que forman parte de cada MC. Así nos encontramos con entidades alocadas específicamente en ciudades, como AIESEC Buenos Aires o AIESEC Río de Janeiro, o con base en universidades, como AIESEC en Universidad Católica de Perú o AIESEC en UBA FCE. En Argentina, puntualmente, hay 17 comités locales, mientras que hay países con menos de 5 comités (como Finlandia o Costa Rica) o países con más de 50 (como Brasil o India). Al interior de cada comité vemos a los diferentes equipos según las áreas de trabajo (intercambios salientes, intercambios entrantes, recursos humanos, finanzas o comunicación y marketing).

Los roles en AIESEC tienen un período de duración que va de tres meses a un año (renovables en la mayoría de los casos). Al ser períodos relativamente cortos y con el fin de optimizar el manejo y el traspaso de la información, los mandatos se dan internacional y nacionalmente de agosto a julio y localmente de enero a diciembre. En cuanto a lo estatutario, AIESEC se maneja mediante una asamblea global, presidida por las autoridades de AIESEC Internacional donde los diferentes Comités Miembro tienen derecho a voz y voto, dependiendo de su estatus (hay miembros de pleno derecho o miembros sólo con voz, dependiendo de su grado de “madurez” financiera y de recursos humanos). Esta asamblea es el organismo que legisla y define los lineamientos futuros de la organización, a través del compendio global. La estructura organizacional asamblearia se replica nacionalmente (los comités locales son los miembros de la asamblea) y localmente. Los compendios nacionales y locales varían según la idiosincrasia de cada uno de los países y ciudades, y suelen recibir actualizaciones y cambios año a año.

Los miembros de AIESEC son en su gran mayoría voluntarios que no perciben ingreso alguno por parte de la organización. Las excepciones son la junta directiva internacional (presidente y vicepresidentes), que perciben un salario y alojamiento y la gran mayoría de las juntas directivas nacionales (acá varía según la situación económica del país y el desarrollo de la organización en cada caso; en Venezuela es un trabajo de medio tiempo y en países como Brasil o Argentina se paga una suma que va de los 300 a 400 dólares mensuales con alojamiento en Buenos Aires y San Pablo incluido).

AIESEC cuenta con diferentes tipos de organizaciones aliadas a nivel local, nacional y global. Localmente, las universidades cercanas a la ciudad de origen, las ONGs de la zona o *startups* suelen ser los principales aliados. Por un lado, las universidades son las fuentes principales de recursos humanos para dirigir AIESEC y de intercambistas. Por otro, las ONGs son las organizaciones que a través de AIESEC reciben a sus intercambistas voluntarios. A nivel nacional, podemos encontrar ONGs más importantes o empresas e instituciones gubernamentales como aliados. En Argentina, TECHO, Ministerio de Desarrollo Social o Cancillería son algunas de las entidades que figuran como *national partners*. A nivel global, los *partners* suelen ser grandes empresas transnacionales como PwC, Dell, Tata Consultancy Group o DPHL. Estas empresas participan en programas internacionales de pasantías en los que los intercambistas de AIESEC son su principal insumo de personal.

Tanto en su nivel global como en sus niveles nacionales y locales, AIESEC tiene estructuras análogas que se asemejan a estructuras organizacionales empresariales. Hay un presidente que lidera una junta directiva. A su vez, los miembros de las juntas directivas lideran áreas como recursos humanos, marketing, finanzas, ventas, o IT, con el rol de vicepresidentes o directores. Dentro de estas áreas hay líderes de proyectos, analistas, asistentes y consultores. Para acceder a estas posiciones, los miembros de la organización deben pasar por un proceso de aplicación, donde deben demostrar sus resultados en la organización y fuera de ella, su alineación con los objetivos de la organización, y sus planes y objetivos para el rol al que aplican. En los casos de puestos más jerárquicos, los procesos de aplicación y selección pueden durar hasta dos meses y tener diferentes etapas (entrevistas individuales y grupales, armado de un documento de aplicación, discursos, participar de un debate, recibir preguntas de otros miembros de la organización, por citar algunos ejemplos).

4.2 OBJETIVOS

El objetivo general de esta tesina es indagar las representaciones sociales de los miembros de AIESEC Argentina entre 2014 y 2017, tanto al interior de la organización como hacia la sociedad con la que interactúan. Buscamos analizar cómo los miembros se apropian de los valores, de la misión, de la visión y principalmente de la cultura organizacional, y cómo resignifican, aceptan y producen desviaciones de cada uno de estos elementos. Con este trabajo buscamos entender, en definitiva, cómo los integrantes de AIESEC Argentina co-construyen su marca identitaria.

Objetivos específicos:

- Relevar la historia de AIESEC en Argentina desde sus inicios en 1952 a la actualidad.
- Analizar la cultura organizacional de AIESEC Internacional y cómo esta se resignifica en la organización local.
- Indagar acerca de los valores, la misión y la visión de la organización y cómo estos conceptos son apropiados por los discursos de sus integrantes.
- Explorar los procesos comunicacionales internos y externos de la organización y cómo estos impactan en la formación y en el accionar práctico de sus integrantes.

4.3 METODOLOGÍA

Esta tesina se enmarca metodológicamente dentro del universo de las investigaciones cualitativas. Tal como afirma Irene Vasilachis, la investigación cualitativa está “fundada en una posición filosófica que es ampliamente interpretativa en el sentido de que se interesa en las formas en el que el mundo social es interpretado, comprendido, experimentado y producido; basada en métodos de generación de datos flexibles y sensibles al contexto social en el que se producen; y sostenida por métodos de análisis y explicación que abarcan la comprensión de la complejidad, el detalle y el contexto”²². Para analizar a nuestra institución, nos valdremos entonces de estas herramientas para comprender la complejidad que engloba a este movimiento de tan largo alcance. Dentro de la variedad de métodos cualitativos, nos enfocaremos en uno en particular: la entrevista institucional.

4.3.1 ENTREVISTA INSTITUCIONAL

La entrevista institucional tiene muchos puntos de contacto con las entrevistas realizadas por antropólogos, sociólogos o historiadores, y también ciertas diferencias. Tal como afirma María José Acevedo, “el institucionalista busca reconocer en el discurso del entrevistado, fragmentos de una historia colectiva: descubrir en la historia cronológica y mítica de la micro-cultura organizacional los ecos de las grandes instituciones de la sociedad”²³. En este análisis, buscaremos acceder a la estructura organizacional de AIESEC y a su cultura a través del discurso de los miembros entrevistados. Siguiendo a Acevedo, en esta entrevista institucional no buscaremos puntualmente verificar la veracidad del relato de los miembros de la organización sino acceder a las estructuras imaginarias compartidas. En este sentido, la

²² VASILACHIS, Irene (2006). *Estrategias de la investigación cualitativa*. Ed. Gedisa. Barcelona.

²³ ACEVEDO, María José (2000). “La entrevista institucional al servicio de una perspectiva comprensiva”. Artículo de cátedra UBA. Buenos Aires.

hostilidad, las mentiras o las incongruencias del entrevistado son material rico para el análisis, a diferencia de los informantes calificados más característicos de la antropología.

En nuestra investigación, entrevistamos a 5 miembros actuales de la organización AIESEC Argentina, de 18 a 30 años, con roles jerárquicamente diferentes (vicepresidentes nacionales, presidentes locales, vicepresidentes locales, líderes de equipo y miembros de equipo). Las entrevistas se dieron en un entorno imparcial y tranquilo, fueron individuales y tuvieron la duración aproximada de una hora y media.

4.3.2 CUESTIONES A EXPLORAR: TEMARIO

- 1) ¿Cómo explicarías qué es AIESEC?
- 2) ¿Qué hacen en AIESEC y por qué hacen lo que hacen?
- 3) ¿Qué conocés de la historia de AIESEC?
- 4) ¿Cómo es la estructura de AIESEC Argentina? ¿Son todos voluntarios?
- 5) ¿Qué es para vos AIESEC?
- 6) ¿Hace cuánto tiempo formás parte de la organización?
- 7) ¿Cuál fue el motivo de ingreso?
- 8) ¿Y cuál es el motivo de tu permanencia actual?
- 9) ¿Cuáles son los valores de AIESEC?
- 10) ¿Cómo creés que se viven los valores dentro de la organización?
- 11) ¿Y afuera? ¿Considerarías que los miembros los viven de la misma manera?
- 12) ¿En qué manera crees adaptables (o no) dichos valores a los de la sociedad actual?
- 13) ¿Con qué objetivos ingresaste a AIESEC?
- 14) ¿En qué manera se fueron mutando o cumpliendo dichos objetivos?
- 15) ¿Han cambiado los objetivos de AIESEC desde que entraste? ¿Cómo te parece? ¿Qué cosas percibís que han cambiado?
- 16) ¿Los objetivos y los valores de la organización coinciden con los tuyos? ¿En qué medida?
- 17) ¿Crees que los objetivos se adaptan a la realidad actual que necesita la sociedad?
- 18) ¿En qué medida los ves “bajados” a la realidad actual?
- 19) ¿Qué es lo que para vos más destaca a un AIESECo? ¿Cómo describirías a un AIESECo promedio?
- 20) ¿Creés que todos los jóvenes pueden formar parte de AIESEC?
- 21) ¿Cómo se lleva tu entorno (familia y amigos) con el hecho de que estés en la organización?
- 22) ¿Cuántas horas semanales le dedicás a la organización?

23) Tanto para el mismo desarrollo personal en el AIESEC como para tu vida profesional/personal afuera de la organización: ¿qué “herramientas” creés que te fue dando el AIESEC desde que ingresaste?

24) ¿Cómo creés que se comunica lo que hace AIESEC hacia afuera?

25) ¿Cómo describirías la comunicación interna de AIESEC? ¿Qué canales existen?

4.3.3 CUADRO DE PERFIL DE LOS ENTREVISTADOS

<i>Seudónimo</i>	<i>Edad</i>	<i>Rol</i>	<i>Antigüedad en la organización</i>	<i>Ciudad</i>
Virginia	26 años	Presidente Nacional	7 años	Rosario
Nuria	25 años	Presidente Local	2 años	CABA
Martín	21 años	Vicepresidente local de intercambios salientes	9 meses	Neuquén
Nina	23 años	Líder de equipo de intercambios	2 años	CABA
Juan	25 años	Miembro de equipo de finanzas	2 años	CABA

5. DESARROLLO

5.1 - HISTORIA DE AIESEC INTERNACIONAL: JÓVENES QUE LUCHAN POR LA PAZ Y EL PLENO DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO

En este capítulo, nos centraremos en hacer un repaso por la cronología de la institución a nivel global, identificando sus principales períodos o etapas históricas, y profundizando luego en el derrotero de su filial en Argentina.

AIESEC es una organización internacional juvenil presente en más de 127 países y territorios. AIESEC originalmente era el acrónimo en francés de *Association internationale des étudiants en sciences économiques et commerciales* (Asociación internacional de estudiantes de ciencias económicas y comerciales) aunque el nombre completo dejó de tener vigencia. La organización fue fundada en 1948 durante la posguerra en Estocolmo por un grupo de estudiantes suecos, belgas, franceses y checoslovacos. El objetivo central de la fundación de la organización tenía dos aristas: lograr el intercambio cultural de una Europa cargada de resentimiento tras la Segunda Guerra Mundial y al mismo tiempo llenar el vacío de hombres de negocios, managers y ejecutivos europeos tras los severos daños en las relaciones internacionales de los países.

La organización fue extendiéndose con los años a través del territorio mundial, a pesar de su influencia limitada en cuanto a números de intercambios. 1955 es el primer año en que se realizan más de mil intercambios en un año, y también es el primer año en que Israel se convierte en el primer país miembro no europeo de la organización. En la segunda mitad de la década del 50 se da el comienzo de la expansión global de AIESEC: Estados Unidos (1955), Colombia y Venezuela (1957) y Sudáfrica (1958) amplían la presencia de AIESEC a nuevos territorios.

Durante los 12 primeros años de vida de la organización, no existió un cuerpo de gobierno centralizado. Cada uno de los países miembros estaba compuesto por su junta directiva, y cada presidente nacional co-gobernaba la organización desde un cuerpo asambleario internacional que se reunía esporádicamente. La expansión de AIESEC hacia nuevos territorios llevó a que se establezca un gobierno central y permanente de la organización, siendo Morris Wolff, de los Estados Unidos, electo como primer Secretario General en 1960. Las oficinas internacionales de AIESEC se establecieron en Ginebra, Suiza. La década del

60 continuó con la expansión de AIESEC hacia Asia, Australia, África y Sudamérica (Argentina incluido). Para 1969, la organización estaba compuesta por 43 países.

En 1978, AIESEC redefine la formulación de su propósito en el congreso internacional más grande organizado por la organización hasta la fecha. “Somos una organización internacional independiente, no política y sin fines de lucro de carácter científico, cuyo propósito es desarrollar un *management* con educación internacional, para causar beneficios positivos en la economía”²⁴. Este enfoque fuerte en el *management* y la economía nos ilustra cómo AIESEC se mantiene durante esos años muy alineada a la coyuntura económica y geopolítica del momento. Siguiendo a Eric Hobsbawm, el fin de la “edad de oro del capitalismo” en 1973-1975 trajo consigo la “teología ultraliberal”²⁵. “El celo ideológico de los antiguos valedores del individualismo se vio reforzado por la aparente impotencia y el fracaso de las políticas económicas convencionales, especialmente después de 1973. El recientemente creado (1969) Premio Nobel de Economía respaldó al neoliberalismo después de 1974, al concederlo ese año a Friedrich Von Hayek, y dos años después, a otro militante del ultraliberalismo económico, Milton Friedman”²⁶. Este clima de época se expresa de manera clara con la definición “apolítica y de carácter científico” de AIESEC a finales de la década.

Hacia 1989 AIESEC se consolida en más de 100 países, y, en medio de la crisis del socialismo real y la caída del Muro de Berlín, proclama su más famosa visión, visión que a grandes rasgos hoy perdura en el tiempo: “Paz y pleno desarrollo del potencial humano”. Esta visión, ya más alejada del conflicto, parecería estar en consonancia con la cultura hegemónica del momento. Es tiempo del “fin de la historia”, tal como presagió Francis Fukuyama. AIESEC siguió promoviendo la interacción multicultural y el entendimiento mutuo, pero ya para alcanzar ese fin superior, alejado de las luchas más terrenales.

En 1999 AIESEC formula su primer plan quinquenal hacia 2005 (a partir de allí se repetirá esta práctica). Allí se sientan las bases de lo que es el AIESEC actual que pervive hasta el día de hoy. “Desarrollando a los individuos, desarrollamos su liderazgo que impactará en sus comunidades. Este desarrollo lo promovemos a través de experiencias prácticas de intercambio multiculturales”²⁷. Allí AIESEC comienza a enfocarse completamente a aumentar el número de intercambios, para desarrollar más jóvenes y así estar más cerca de la “paz y pleno desarrollo del potencial humano”. Se crea también en 2008 un nuevo programa de

²⁴ AIESEC INTERNACIONAL, *op. cit.*

²⁵ HOBSBAWM, Eric (1998). *Historia del siglo XX*. Ed. Crítica Grijalbo Mondadori. Buenos Aires.

²⁶ HOBSBAWM, Eric, *op. cit.*

²⁷ AIESEC INTERNACIONAL, *op. cit.*

intercambios: *Global Volunteer* (Voluntario Global), donde los intercambios no dejan de ser sólo corporativos sino que pasan a ser voluntariados sociales. Las alianzas con diversas ONGs y organizaciones humanitarias (como TECHO o Cruz Roja), hacen que AIESEC pueda proveer intercambios de forma masiva y que más de 100 mil jóvenes por año sean parte de estas experiencias. En 2010 se alcanza el millón de experiencias de intercambios en más de 125 países y en 2014 se elimina el requisito obligatorio de ser universitario para pertenecer a la organización.

En 2015, queda definido el manifiesto actual de AIESEC, manifiesto dividido en 4 partes: “Por qué”, “Cómo”, “Qué” y “Quién”. El “Por qué” se mantiene intacto: “Paz y pleno desarrollo del potencial humano”. El “Cómo” se expresa de la siguiente manera: “Depositamos la confianza en los jóvenes, quienes tienen la llave para abrirnos un futuro mejor. Creemos que la solución fundamental para los problemas del mundo actual radica en desarrollar su liderazgo. Definimos liderazgo como la sumatoria de las siguientes características: ciudadano del mundo, autoconocimiento, orientación a soluciones y la habilidad de empoderar a otros”²⁸. En el “Qué” es donde explicitan más claro que nunca lo que la organización entrega: “Habilitamos a los jóvenes a que desarrollen su liderazgo a través de experiencias prácticas en ambientes desafiantes. Hacemos esto a través de la participación y creación de intercambios crosculturales”²⁹. Por último, este manifiesto de AIESEC define el “Quién”, quién es AIESEC: “AIESEC es una organización global, independiente, no política, sin fines de lucro y liderada por jóvenes. AIESEC no discrimina por género, orientación sexual, discapacidades, credo, religión, nacionalidad, etnia u origen social”³⁰. Es esta definición y este manifiesto lo que analizaremos principalmente en el transcurso de este trabajo.

5.1.1 - EL MITO FUNDACIONAL DE LA POSGUERRA

Remontándonos a los inicios de AIESEC en 1948, es fácil encontrar tanto en la versión oficial del *AIESEC Way* como en la voz de nuestros entrevistados, la idea de una organización que surge con el fin de traer concordia al mundo. AIESEC, al igual que muchos organismos internacionales concebidos en esos años (Banco Mundial en 1944, ONU, FMI y UNICEF en 1945, UNESCO en 1946), son producto del “fracaso del período posterior a la Gran Guerra”³¹. El célebre artículo de John Maynard Keynes hoy, pero pasado por alto en su momento, “Las

²⁸ AIESEC INTERNACIONAL, *op. cit.*

²⁹ AIESEC INTERNACIONAL, *op. cit.*

³⁰ AIESEC INTERNACIONAL, *op. cit.*

³¹ HOBBSAWM, Eric, *op. cit.*

consecuencias económicas de la paz”, ya alertaba sobre la inviabilidad económica del Pacto de Versalles y el resentimiento forjado que años más tarde alimentará al huevo de la serpiente. Desde AIESEC, al menos desde el aspecto discursivo, se hace mucho hincapié en este momento histórico de quiebre. Si bien, el manifiesto de su fundación la visión era mucho más escueta y menos ambiciosa, tanto desde el AIESEC Way como en las representaciones de los miembros aparecen nuevas resignificaciones de este momento, que nos habilitan a pensar en el concepto de mito fundacional para el fortalecimiento de la identidad. Como bien veíamos con Laveglia Botana, “los mitos son argumentos fantasmáticos, colectivamente constituidos por un grupo, para responderse ciertas preguntas fundamentales acerca del origen, la sexualidad, la muerte”³². En este caso, el origen es retomado en todos los relatos de los miembros entrevistados y es el disparador también de la versión oficial en el *AIESEC Way*.

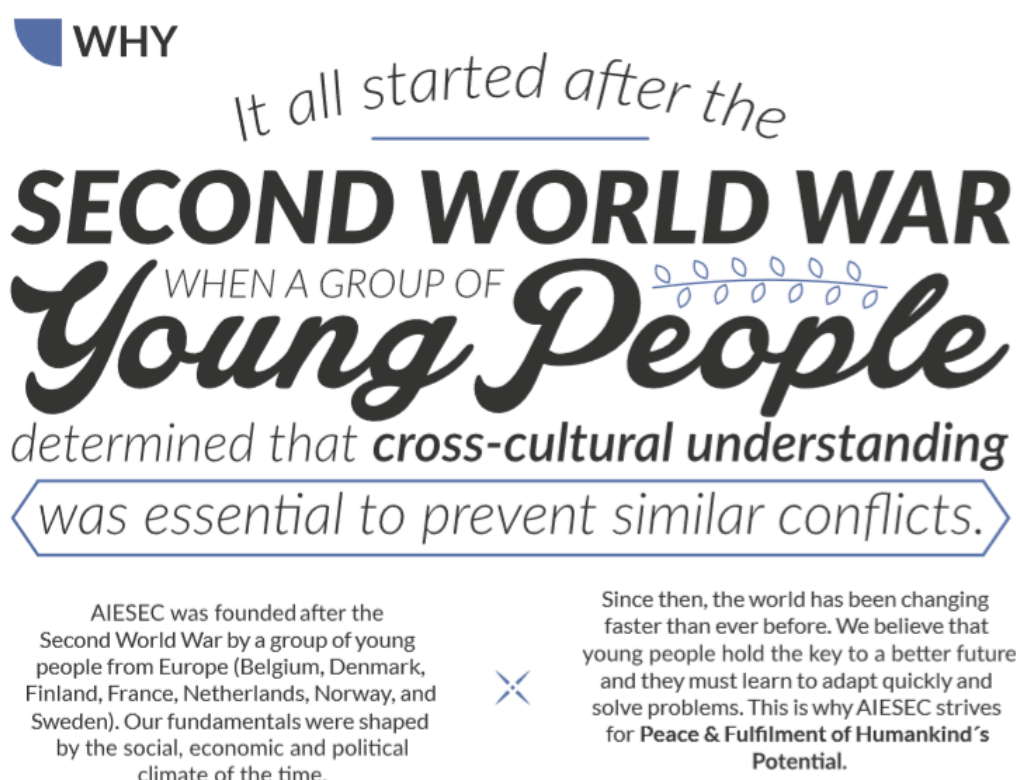


Figura 1. Portada del capítulo 1 de *The AIESEC Way*.

Como observamos en el documento clave de la institución, se afirma que “Todo comenzó después de la Segunda Guerra Mundial, cuando un grupo de jóvenes determinó que el entendimiento croscultural era esencial para prevenir conflictos similares”³³. Como veíamos

³² LAVEGLIA BOTANA, María Fernanda, *op. cit.*

³³ AIESEC INTERNACIONAL, *op. cit.*

antes, *The AIESEC Way* fue escrito en 2014 con el fin de dejar sentadas las bases de la Misión, Visión y Valores de la organización. Pero esa visión romántica de la organización contrasta bastante con la primera declaración de su visión, en 1948:

“AIESEC es una asociación internacional no política e independiente, cuyo propósito es establecer y promover relaciones amistosas entre los miembros. La función de los miembros será la de proveer información sobre las condiciones de estudio universitario, proveer contactos, facilitar los trámites administrativos y organizar los intercambios de estudio y de trabajo”³⁴. Si bien entendemos que en el espíritu de la época la búsqueda de paz y de entendimiento cultural estaban muy presentes (el surgimiento de ONU, UNESCO o UNICEF son claras muestras de esa iniciativa que partía de los Estados), en ningún documento oficial de AIESEC de 1948 aparece el objetivo de la paz como fin último. Esto nos permite ver el claro efecto del AIESEC Way en el discurso de los miembros, y cómo la fuerza de ese discurso en cuanto a mito fundacional. “Los mitos relatan historias que circulan en la organización, por ejemplo, historias acerca de origen o acerca de acontecimientos que sucedieron, de problemas que se resolvieron de una determinada manera”³⁵. En los entrevistados, vemos total coincidencia en el relato con respecto a fechas y a la locación (todos afirman que fue en Europa, aunque difieren en el país de origen).

Virginia: *“Se fundó en 1948, en el 2018 se van a cumplir 70 años. Luego de la Segunda Guerra Mundial, empezó con 7 estudiantes de ciencias económicas. Un poco lo que buscaban era que en un futuro no hay una 3ra Guerra. Buscaban hacer intercambios con el fin de lograr entendimiento cultural, un poco con la filosofía de “si yo soy cercano a otro no tengo por qué atacarlo.”*

Martín: *“Sé que se funda después de la Segunda Guerra Mundial, creo que en 1948. Y fueron 7 alumnos en una universidad, no me acuerdo cuál, pero en Rotterdam, y fue por esto de que había muchos conflictos entre países y era muy fuerte el nacionalismo y querían romper con esto del choque de culturas y querían que haya un mayor entendimiento intercultural y por eso hicieron los intercambios como una manera de romper con eso.”*

Nuria: *“Sé bastante creo. Se fundó después de la Segunda Guerra Mundial, en los Países Bajos, en lo que es Europa. Y principalmente se fundó con distintos jóvenes de distintos países, creo que en el momento eran Bélgica, Holanda, y no me acuerdo cuáles otros. Pero*

³⁴ AIESEC INTERNACIONAL, *op. cit.*

³⁵ LAVEGLIA BOTANA, *op. cit.*

principalmente porque no había entonces un entendimiento multicultural entonces lo que hicieron a través de ellos fue intercambios multiculturales para comprender las distintas realidades y que otra Guerra Mundial no volviera a pasar. Se fundó con estudiantes de ciencias económicas.”

Los denominadores comunes que encontramos en esta explicación mítica del origen tienen dos aristas. En primer lugar, los datos duros que hacen más verosímil la historia: el año de fundación, los países y las nacionalidades, la universidad de ciencias económicas que los congregaba. Y por otro, este problema a resolver, la discordia, la posguerra, y la solución de la multiculturalidad y los intercambios para resolverla. Este mito, como afirma Laveglia Botana, ayuda a “personificar en los héroes o en los fundadores los valores de la cultura, y como tales, proporcionan modelos de comportamiento para los miembros”³⁶. Esos héroes (en el caso de Martín hasta se menciona a “siete alumnos”, número que no se encuentra registrado ni siquiera en los apartados de Historia de la Organización de la web oficial o del *AIESEC Way*) se comportaron y accionaron siguiendo al pie de la letra los estándares de un miembro actual de la organización, con la multiculturalidad y la empatía como valor central. Lejos de los relatos y de la imagen corporativa de la organización queda un AIESEC como proveedor de estudiantes preparados para afrontar los cambios profundos que el nuevo orden mundial capitalista necesitaba, para las nuevas estructuras con un *management* trasnacional.

5.1.2 - LOS INICIOS DE AIESEC ARGENTINA

AIESEC Argentina se funda en 1963. AIESEC había tenido sus primeras experiencias latinoamericanas en Venezuela y Colombia. Justamente AIESEC Colombia termina siendo una de las entidades clave para el surgimiento de AIESEC Argentina. La Universidad Javeriana de Bogotá, primera sede de AIESEC en el país, genera rápidamente lazos con el gobierno nacional colombiano, y se le encomienda la misión de extender las fronteras de la organización hacia otros países. El derrotero de AIESEC Colombia finalmente fue mucho más exitoso que el de la mayoría de sus pares latinoamericanos, con presidentes de la República asistiendo a eventos AIESECos (como Juan Manuel Santos en el Congreso Internacional de 2016, realizado en Cartagena) y hasta alcanzando la presidencia de AIESEC Internacional (Ana Saldarriaga en 2015, primera latinoamericana y mujer en alcanzar esa posición).

³⁶ LAVEGLIA BOTANA, María Fernanda, *op. cit.*

El camino de Argentina fue, en palabras de los miembros de esa época, “mucho más austero”. AIESEC tenía sus sedes en UBA Económicas, Universidad Nacional de Córdoba y Universidad Nacional de Mendoza. La conexión con las entidades de otros países era baja, y la membresía era escasa. En palabras de Miguel Rivas, ex presidente nacional de AIESEC Argentina en 1980-1982, *“los jóvenes más comprometidos militaron históricamente desde los centros de estudiantes o agrupaciones políticas, y los menos no tenían interés en esto de la multiculturalidad. Quedamos en el medio”*.

AIESEC se mantiene vigente durante la década de los ochentas y noventas, pero muy al margen de lo que sucedía en AIESEC Internacional. Es así que, en el 2000, AIESEC Argentina deja de existir como organización y recién reaparece en el año 2006, tras la incipiente mejora de la economía argentina. AIESEC Argentina pasa a formar parte de AIESEC Cono Sur, junto a Chile y Uruguay, y, apoyado en las nuevas tecnologías de comunicación, comienza a estar más alineado a las tendencias de la organización global. Cono Sur en 2009 es una de las entidades que más intercambios realiza, y se empieza a discutir la necesidad de separar a sus integrantes.

En 2014 AIESEC Cono Sur se disuelve en AIESEC Argentina, AIESEC Chile y AIESEC Uruguay. Un año antes, AIESEC introduce los programas de voluntariado social. Argentina aprovecha la gran cantidad de organizaciones sin fines de lucro que se generaron tras la crisis del 2001, y se convierte en uno de los 10 máximos proveedores de intercambios sociales voluntarios. A fines de 2017, AIESEC Argentina festeja los más de 15 mil intercambios en el decenio.

5.1.3 - CRECIMIENTO DISRUPTIVO Y AIESEC SOCIAL. JÓVENES EXTRANJEROS Y ONGS

“AIESEC es una organización de jóvenes, y por lo que tengo entendido es la organización de jóvenes liderada por jóvenes más grande del mundo. Y lo que hacemos básicamente es desarrollar el liderazgo joven con cuatro características que queremos que los jóvenes desarrollen a través de experiencias prácticas. Entonces básicamente lo que hacemos es enviar y recibir jóvenes voluntarios de todo el mundo. Eso es lo que hacemos.” La definición que da Nuria sobre AIESEC sería muy distinta a la que cualquier miembro de la organización pre 2008 hubiera dado. Para Nuria, el centro de lo que hacen en AIESEC es “enviar y recibir jóvenes voluntarios de todo el mundo”. Como veíamos anteriormente, AIESEC se enfocó desde sus inicios en generar intercambios profesionales o pasantías no remuneradas, pero

siempre dentro de la lógica empresarial corporativa. 2008 es el año en que se introduce el programa *Global Community Development* (Programa de desarrollo comunitario global).

Allí, bajo la misma premisa de desarrollar el liderazgo joven en experiencias prácticas de desarrollo, se genera este nuevo programa que difiere en muchos puntos al programa originario de AIESEC: *Global Internship Programme* (Programa de pasantías globales). ¿Cuáles son las principales diferencias? En primer lugar, las organizaciones aliadas a AIESEC pasan a ser organizaciones sin fines de lucro globales y organizaciones sociales locales. Y en segundo lugar, la duración de los intercambios. Las pasantías tradicionales tenían una duración de 6 meses a 2 años, mientras que los intercambios sociales pasan a tener una duración de 45 días.

¿Qué lleva a AIESEC a crear este nuevo programa? El primer plan quinquenal creado en 1999 tenía como objetivo alcanzar más de 1 millón de intercambios como sumatoria histórica de la organización. El número de intercambios se mantenía estable en los países centrales, con una marcada relación bilateral entre Europa Occidental y América del Norte (que concentraban más del 60% de los intercambios) mientras que la tendencia en los países de América Latina, Asia y África era de decrecimiento. En el congreso internacional de 2005 se decidió enfocarse en los países donde AIESEC tenía potencial de crecimiento por número de membresía interna (China, Brasil, India, Egipto y Colombia), y luego de debates internos y resistencias fuertes, se decidió avanzar con este nuevo programa. Este programa no sólo habilitó que jóvenes no tan formados para el mercado puedan ser persona plausible de realizar un intercambio, sino que también habilitó la posibilidad de generar aliados en mercados donde antes no se podía llegar. Ciudades del mundo sin un gran desarrollo económico crearon sus oficinas locales de AIESEC y se aliaron a pequeñas organizaciones sociales. AIESEC comenzó a estar, de esta forma, presente en comedores, institutos de enseñanza o talleres sociales en Salvador de Bahía y Manaus (Brasil), Jaipur (India), El Cairo (Egipto) y Chaco, Corrientes, Bahía Blanca o Santiago del Estero (Argentina).

De esta forma, AIESEC comenzó a crecer exponencialmente en volumen de intercambios y a expandirse geográficamente dentro de los países. El número de países miembros llegó a los más de 120 pero las oficinas locales crecieron por demás, llegando a haber más de 70 oficinas en Brasil y 15 en Argentina. La misión, la visión y los objetivos de la organización aparecieron como algo más tangible, como veremos en capítulos posteriores. En Argentina, puntualmente, AIESEC se reconfiguró como aliada de organizaciones surgidas en la crisis económica del neoliberalismo en los noventa. "La emergencia y extensión del movimiento de trabajadores desocupados en Argentina y las protestas de los trabajadores del sector público

en la segunda mitad de la década del noventa y el surgimiento de numerosas organizaciones sociales, convergerán con la movilización de amplios sectores urbanos de capas medias para desencadenar la renuncia del gobierno del presidente de la Rúa en los finales de 2001”³⁷. Siguiendo a Borón y Lechini, aparece una nueva dinámica de apropiación territorial como “la respuesta estratégica de los pobres a la crisis de la vieja territorialidad de la fábrica y la hacienda y a la desterritorialización productiva (impulsada por) las contrarreformas neoliberales”³⁸. Podemos advertir entonces, cómo estas alianzas reconfiguran las definiciones de AIESEC para los miembros y para las organizaciones externas.

Nina: *“Para mí AIESEC es lo que hacemos con Identidad Vecinal en González Catán o en Sonrisas en Ciudad Oculta. Preguntale a ellos qué piensan, te van a decir que gracias a lo que hacemos tienen contacto con chicos de afuera que vienen a ayudarlos, y para ellos es como ser parte también del mundo.”*

Juan: *“Para mí desarrollar el liderazgo es también estar presente en lugares donde la ayuda no llega. Conozco unos intercambistas que vinieron de Alemania a Chaco a ayudar en un comedor. Ahí los chicos se desarrollan y al mismo tiempo tienen un impacto positivo en la sociedad”.*

Vemos cómo el impacto social directo, producto de estas nuevas reconfiguraciones y alianzas, empieza a ser la carta de presentación de AIESEC. Tal es así, que el programa GCDP pasa a denominarse, en 2016, *Global Volunteers* (Voluntarios Globales) y el número de intercambios sociales en relación a intercambios corporativos pasa a ser de 95% a 5%³⁹.

³⁷ BORÓN, Atilio y LECHINI, Gladys (2006). *Política y movimientos sociales en un mundo hegemónico*. CLACSO. Buenos Aires.

³⁸ BORÓN, Atilio y LECHINI, Gladys, *op. cit.*

³⁹ Informe de balance y resultados AIESEC Argentina gestión 2016/7.

5.2 - THE AIESEC WAY. CULTURA ORGANIZACIONAL.

En este segundo capítulo profundizaremos acerca de la cultura organizacional de AIESEC Argentina. Para esto, seguiremos principalmente los conceptos de Laveglia Botana, y su definición de cultura organizacional como “elemento de cohesión grupal que subyace a las relaciones entre los miembros y los mantiene unidos a través del tiempo”⁴⁰. Para Edgar Schein, “la cultura organizacional es un modelo de presunciones básicas inventadas o descubiertas por una organización para resolver sus problemas diarios, que son transmitidos a los miembros de la organización de generación en generación”⁴¹. En nuestro trabajo, trataremos de ver de qué manera la promoción y la adopción de la cultura AIESECa se da de manera inconsciente, tal como afirma Schein, y de qué forma también juega esto desde el plano consciente e intencional.

Para analizar esto tomaremos como objeto de estudio al *AIESEC Way*, documento central de la organización, que en su introducción se autodefine como “la guía para miembros que explica el propósito de nuestra existencia y la manera única de cómo la organización lo logrará”⁴².



The AIESEC Way is explained through the Golden Circle model which provides a simple and powerful explanation of what we believe in and what drives us.

Figura 2. El *Golden Circle* (Círculo Dorado), modelo utilizado por AIESEC para explicar su propósito.

Esta guía se presenta remarcando en primer lugar el “por qué” de la existencia de la organización. Para esto, utilizan el modelo de *Golden Circle* (Círculo Dorado) descrito por

⁴⁰ LAVEGLIA BOTANA, María Fernanda, *op. cit.*

⁴¹ SCHEIN, Edgard (2000). *El liderazgo como la capacidad para dirigir los cambios de la cultura empresarial*. Facultad de Ciencias Sociales UBA. Buenos Aires.

⁴² AIESEC INTERNACIONAL, *op.cit.*

Simon Sinek en *La clave es el por qué*, donde explicita cómo los líderes y organizaciones exitosas transmiten su mensaje siempre trayendo al frente la pregunta “¿por qué hacemos lo que hacemos?”⁴³. Para AIESEC, la respuesta es: “creemos que los jóvenes tienen la llave para alcanzar un mejor futuro y que deben aprender y adaptarse rápido para resolver problemas. Es por esto que AIESEC lucha por alcanzar la paz y el pleno desarrollo del potencial humano. Esa es nuestra causa y razón de existencia.”⁴⁴ ¿Qué significa paz en el contexto actual para la organización? En el documento también lo explicitan: “Paz no necesariamente significa solamente evitar guerras. Paz puede simbolizar un mundo donde no haya conflictos que surgen de diferencias religiosas, culturales u otros aspectos que diferencian a la humanidad. Paz también puede simbolizar estar en armonía con uno mismo. AIESEC lucha por construir un mundo donde todos puedan trabajar en pos de la paz, respetando y entendiendo las opiniones de los demás.”⁴⁵ Esta definición de paz encarada desde la armonía con uno mismo, cuasi *new age*, nos abre el paso para entender los otros elementos del círculo dorado y cómo se relacionan entre sí.

En la definición del “cómo”, en el *AIESEC Way* se centran en el desarrollo del liderazgo de los jóvenes. “Creemos que el liderazgo es la solución fundamental y que puede ser desarrollado en todos los jóvenes.”⁴⁶ ¿Cómo sería este desarrollo de liderazgo? En el documento guía también se explicita un “modelo de desarrollo de liderazgo”.

⁴³ SINEK, Simon (2013). *La clave es el por qué*. Ed. Península. Madrid.

⁴⁴ AIESEC INTERNACIONAL, *op. cit.*

⁴⁵ AIESEC INTERNACIONAL, *op. cit.*

⁴⁶ AIESEC INTERNACIONAL, *op. cit.*



Figura 3. *Leadership Development Model* (Modelo de desarrollo de liderazgo).

Para AIESEC, su modelo de desarrollo de liderazgo “prepara a los jóvenes para defender lo que les importa y para ser capaces de tomar acciones que hagan la diferencia en el día a día. Es por esto que nuestra respuesta es desarrollar las cuatro características.”⁴⁷ Esas cuatro características son:

- χ Autoconocimiento: Entender y vivir los valores personales. Enfocarse en las fortalezas por sobre las debilidades. Explorar las pasiones personales.
- χ Ciudadano del mundo: Creer en la habilidad de hacer la diferencia en el mundo. Estar interesado en problemáticas globales. Disfrutar de tomar responsabilidades para mejorar el mundo.
- χ Empoderar a otros: Comunicar efectivamente en diversos ambientes. Desarrollar y empoderar a otros. Poder relacionarse con otros para alcanzar un propósito mayor.
- χ Orientación a soluciones: Adaptarse y mostrar resiliencia a la hora de enfrentar desafíos. Transmitir positividad para avanzar en un ambiente incierto. Tomar riesgos cuando sea necesario.

⁴⁷ AIESEC INTERNACIONAL, *op. cit.*

En cuanto al “qué”, lo que AIESEC realmente hace para lograr su objetivo, en la guía para miembros se define lo siguiente: “AIESEC provee una oportunidad para los jóvenes de trabajar o ser voluntario en el exterior en ambientes no familiares. Esto permite que ellos salgan de su zona de confort y expandan su visión sobre el mundo, mientras contribuyen a la comunidad donde están trabajando. Vivir estas experiencias permite a los jóvenes construir un mejor entendimiento sobre cómo comunicar y capitalizar la diversidad en un mundo cada vez más conectado.”⁴⁸



Figura 4. El “qué” en *The AIESEC Way*.

El “círculo dorado” quedaría conformado y explicitado como una búsqueda de la paz y el pleno desarrollo del potencial humano, que se lograría a través del desarrollo de liderazgo de los jóvenes (liderazgo entendido bajo las cuatro cualidades anteriormente descriptas), desarrollo que se vivencia en la experiencia multicultural del intercambio.

Con el AIESEC Way, buscaremos ver qué elementos que surgen de su seno, se mantienen en los discursos y en las prácticas de los miembros y cuáles otros no. Tal como afirma Laveglia Botana, “los miembros de la organización siempre poseen un saber y un no saber respecto a la cultura organizacional. Hay un saber de las normas de la organización que regulan sus actividades, también hay un saber informal sobre las creencias o valores que comparten quienes la componen. Pero, a la vez, y como consecuencia del paso del tiempo,

⁴⁸ AIESEC INTERNACIONAL, *op. cit.*

hay un no saber respecto a este bagaje cultural que, inconscientemente, en la interacción diaria se va incorporando.”⁴⁹

Para esto, siguiendo también a Laveglia Botana, analizaremos cómo los miembros entienden y explicitan la misión y la visión de la organización, qué valores y creencias rescatan y qué ritos practican. A su vez, trataremos de ver cómo los miembros de la organización perciben a los mismos miembros de la organización, los llamados AIESECos, y en qué manera, se identifican o no con este sujeto.

5.2.1 - MISIÓN Y VISIÓN

Respecto del concepto de “visión”, tendremos en consideración a Peter Senge que la define como “la representación explícita de lo que la organización se plantea a largo plazo, lo que la distingue (y a la vez, la asemeja) a otras. Se puede afirmar que la visión es una concepción de tipo filosófica, que puede incluir factores vinculados a la ética y debe excluir factores de orden práctico”⁵⁰.

Resulta también de utilidad la definición de Daniel Scheinsohn, sostiene que la visión se “refiere al conjunto de ideas generales (la mayoría de ellas muy abstractas), que constituyen el concepto de aquello que la empresa es y quiere llegar a ser en un futuro. En este sentido, la visión le permite contar a la gerencia con un direccionamiento para lograr el desarrollo de la corporación. En definitiva, la visión explicita el modelo idealizado de corporación al que se pretende alcanzar”⁵¹.

Estas definiciones nos sirven para dar cuenta de la visión como la imagen de éxito que tenemos a futuro.

Retomamos a Senge para abordar el concepto de misión. Para este autor, esta es “la orientación principal de la organización. Es la representación de los criterios o conceptos empresarios u organizacionales fundamentales, por los cuales se inserta en un entorno determinado”⁵².

⁴⁹ LAVEGLIA BOTANA, María Fernanda, *op. cit.*

⁵⁰ FAINSTEIN, Héctor, *op. cit.*

⁵¹ SCHEINSOHN, Daniel, *op. cit.*

⁵² FAINSTEIN, Héctor, *op. cit.*

Scheinsohn, por su parte, define a la misión como la razón de ser de la empresa. En vistas a analizar la cultura organizacional de AIESEC, tomaremos este concepto no desde un punto de vista económico empresarial sino desde lo social, ya que, como veremos más adelante, la misión AIESECa es abordada desde este ángulo. Siguiendo esta línea, podemos sumar la definición de Peter Drucker, quien afirma que es “el porqué de lo que hacen, la razón de ser de la organización, su propósito. La misión dice aquello por lo cual, al final, la organización quiere ser recordada”⁵³.

El enunciado de la misión de AIESEC, como veremos más adelante, tiene un fuerte carácter aspiracional que los mismos miembros de la organización definen en las entrevistas como “utópico” o “casi inalcanzable”.

Siguiendo a Peter Senge, definimos al concepto de visión como “la representación explícita de lo que la organización se plantea a largo plazo, lo que la distingue (y a la vez, la asemeja) a otras. Se puede afirmar que la visión es una concepción de tipo filosófica, que puede incluir factores vinculados a la ética y debe excluir factores de orden práctico”. Podemos entenderla como una imagen de éxito que la organización tiene a futuro. En el caso de AIESEC, se explicita tanto en *The AIESEC Way* como en la página oficial que la visión es “alcanzar la paz y el pleno desarrollo del potencial humano y contribuir en el crecimiento de los países asociados y su gente como un compromiso inquebrantable hacia el entendimiento y la cooperación internacional”⁵⁴.

Cuando tomamos en consideración lo que dicen los miembros de la organización acerca de esta visión, encontramos, en primer lugar, como denominador común el conocimiento explícito de la misma.

Nuria: *“AIESEC es una organización de jóvenes, y por lo que tengo entendido es la organización de jóvenes liderada por jóvenes más grande del mundo. Y lo que hacemos básicamente es desarrollar el liderazgo joven con cuatro características que queremos que los jóvenes desarrollen a través de experiencias prácticas. Entonces básicamente lo que hacemos es enviar y recibir jóvenes voluntarios de todo el mundo. Eso es lo que hacemos, para lograr la paz y el pleno desarrollo del potencial humano.”*

⁵³ DRUCKER, Peter, *op. cit.*

⁵⁴ www.aiesec.org.ar

Martín: *“AIESEC es una organización de jóvenes presente en más de 120 países y tiene como objetivo desarrollar el liderazgo de los jóvenes a través de experiencias de intercambio social y profesional en el exterior para alcanzar en el futuro la paz.”*

Nina: *“Alcanzar el pleno potencial de las personas y la paz, desarrollando el liderazgo de los jóvenes a través de intercambios.”*

También hay coincidencia en el carácter utópico o de difícil alcance de la misma.

Martín: *“No veo sencillo alcanzarla, es algo que hay que luchar todos los días y necesitás que desde todos los sectores, principalmente el gobierno y los privados, trabajen para eso.”*

Nuria: *“Para mí es una utopía, pero sirve como guía. Si no nos ponemos metas altas nunca vamos a estar ni cerca.”*

Virginia: *“Es difícil. Yo creo que el día que se logre no va a ser más necesario AIESEC, y a priori no lo veo cercano.”*

Estos enunciados de los entrevistados también nos permiten establecer parcialmente que la visión de AIESEC Argentina se encuentra dirigida hacia los mismos miembros de la organización, que ya poseen un conocimiento y trayectoria dentro de la misma. Cualquier persona externa a AIESEC Argentina que quisiera conocer a la institución desde estos dos conceptos, no podría hacerlo. Los propios entrevistados coinciden en que muchas veces se comunica de manera “atolondrada y automática”, y que la asociación entre la paz, el desarrollo de liderazgo y el intercambio, básicamente el “círculo dorado” no se explicita frente al externo.

Nuria: *“Creo que lo que queremos comunicar es el desarrollo del liderazgo que es lo que hace la organización, pero a veces vamos más por el lado del voluntariado, del intercambio y confunde a los que no forman parte.”*

Yendo al concepto de la misión, desde la página institucional de AIESEC Argentina se establece:

“Ser la plataforma internacional más grande, para que los jóvenes descubran y desarrollen su potencial generando un impacto positivo en la sociedad, a través de un ambiente global de aprendizaje”⁵⁵.

Peter Drucker afirma que una Misión debe ser formulada de manera sintética y contundente, para poder generar un primer impacto positivo. Si bien la misión explicitada por AIESEC no es la más sintética ni contundente, podemos ver cómo efectivamente funciona de manera positiva en los miembros entrevistados. Sin hacer una pregunta puntual sobre el tema, los entrevistados remarcan el punto de “la plataforma internacional más grande”. De hecho, los miembros se deshacen del concepto plataforma, más ambiguo, y lo transforman en “organización”.

Nuria: *“AIESEC es una organización de jóvenes, y por lo que tengo entendido es la organización de jóvenes liderada por jóvenes más grande del mundo.”*

Martín: *“AIESEC es una organización de jóvenes presente en más de 120 países y tiene como objetivo desarrollar el liderazgo de los jóvenes a través de experiencias de intercambio social y profesional en el exterior para alcanzar en el futuro la paz. Entiendo que es la más grande del mundo.”*

Podemos arribar a la misma conclusión que llegamos respecto a la visión con la misión. Funcionan ambas como un elemento central de la cultura institucional hacia el interior de la membresía. Analizaremos en los próximos capítulos cómo otros elementos culturales, más alejados de la comunicación oficial de la institución, juegan en el imaginario de los miembros entrevistados.

5.2.2 - VALORES COMO UNA HERRAMIENTA ACRÍTICA.

En este apartado analizaremos los valores que componen a la organización y cómo los miembros los viven en su práctica y en sus discursos. Como bien dice Laveglia Botana, “los valores y las creencias son los principios y conceptos básicos compartidos por los miembros de una organización. Se los considera la médula ósea de la cultura organizacional.”⁵⁶ Para esta autora, estas normas que establecen las directrices para el comportamiento diario no se

⁵⁵ www.aiesec.org.ar

⁵⁶ LAVEGLIA BOTANA, María Fernanda, *op. cit.*

encuentran escritas, sino que “son transmitidas de manera inconsciente de generación en generación.” En nuestro caso de estudio, vemos cómo el documento guía de los miembros, *The AIESEC Way*, explicita una vez más estos conceptos.

En el apartado, “Nuestros valores”, la organización proclama que “AIESEC tiene una serie de comportamientos compartidos - nuestros valores - que dan forma a nuestra cultura organizacional. Estos valores dan vida al *AIESEC Way* guiando nuestras acciones y decisiones diarias”. Podría decirse que desde la organización se realizan estrategia o sistemas de planificación para contener o acotar las pautas culturales. De hecho, en un pequeño apartado dentro del capítulo antes mencionado, el *AIESEC Way* proclama: “Para dar forma a nuestra cultura tenemos siempre en mente que debemos reforzar constantemente nuestros valores al interior de nuestra organización; debemos alinear a nuestros aliados externos con nuestros valores; y debemos confrontar comportamientos contradictorios a nuestro valores”⁵⁷.



Figura 5. Ilustración de los seis valores organizacionales de AIESEC, en *The AIESEC Way*.

En *The AIESEC Way* se enumeran los siguientes seis valores organizacionales:

- χ Luchar por la excelencia: “Continuamente buscamos mejorar a través de la innovación y la creatividad. Luchamos por hacer las cosas con la calidad más alta en todo lo que hacemos”⁵⁸.
- χ Demostrar integridad: “Somos consistentes y transparentes con nuestras decisiones y acciones. Cumplimos con nuestros compromisos y actuamos de acuerdo a nuestra visión”⁵⁹.

⁵⁷ AIESEC INTERNACIONAL, *op. cit.*

⁵⁸ AIESEC INTERNACIONAL, *op. cit.*

⁵⁹ AIESEC INTERNACIONAL, *op. cit.*

- χ Activar el liderazgo: “Lideramos con el ejemplo e inspiramos el liderazgo a través de acciones y resultados. Tomamos la responsabilidad de desarrollar el potencial de liderazgo en los otros”⁶⁰.
- χ Disfrutar la participación: “Creamos ambientes dinámicos y cálidos a través de la activa y entusiasta participación de los miembros. Disfrutamos estar involucrados en AIESEC”⁶¹.
- χ Actuar sustentablemente: “Actuamos de manera sustentable para nuestra organización y para nuestra sociedad. Nuestras decisiones tienen en cuenta las necesidades de las generaciones del futuro”⁶².
- χ Vivir la diversidad: “Aprendemos activamente de diferentes maneras de vivir la vida y de las opiniones representadas en nuestro ambiente multicultural. Actuamos inclusivamente, respetando y alentando la participación y la contribución de cada persona”⁶³.

Cuando en nuestras entrevistas consultamos a los miembros acerca de los valores de la organización, y qué tan identificados estaban con ellos, todos coincidieron en describir algunos de los valores anteriormente listados. El espacio de interpretación personal consistió más en elegir o privilegiar un valor por sobre otro.

Martín: *“Los que más me gustan son vivir la diversidad, es el que más me llama la atención porque también lo pude vivir, estando adentro es como que se vive mucho eso, de distintas culturas hasta de distintas religiones, posiciones políticas o sexualidad, que por ahí es un tema complicado hoy en día, y me gusta que las personas puedan ser como uno quieren y AIESEC es un lugar donde te da esa posibilidad.”*

Nuria: *“Como valores de la organización te voy más por el lado oficial y por qué lo creo yo. Por un lado, creo que un valor de la organización es activar el liderazgo en otros. Es un valor oficial, pero siento que lo trabajamos de verdad todos los días, es querer que los compañeros de tu equipo mejoren cada día o ayudar en las cosas que necesite el otro para que sea una*

⁶⁰ AIESEC INTERNACIONAL, *op. cit.*

⁶¹ AIESEC INTERNACIONAL, *op. cit.*

⁶² AIESEC INTERNACIONAL, *op. cit.*

⁶³ AIESEC INTERNACIONAL, *op. cit.*

mejor persona, por así decirlo, o mejor en su rol. Creo que de eso también se trata el liderazgo.”

Nuria: “Bueno, vivir la diversidad, claramente. Creo que poder entender y comprender de verdad como vive, qué hace el otro, realidades distintas. Vivir la diversidad no solo con gente de otro país, sino del mismo país que tenga distintas realidades. Lo veo mucho quizás en mi trabajo diario con las distintas personas con las que trabajo. Creo que también somos personas que disfrutamos lo que hacemos, sino no estaríamos todos los días trabajando tanto por alcanzar eso que queremos. Disfrutamos de esto de ir a un congreso, juntarte con gente de otros países, juntarte con gente de distintas ciudades de tu país, juntarte con gente que tiene tu mismo rol y poder discutir, debatir, qué es lo que estás haciendo y demás, creo que disfrutamos mucho eso. Pero creo que si tuviera que remarcar esos serían los valores principales que quizás siento yo.”

El mismo AIESEC Way explicita, con el afán de atenuar el carácter multiacentuado⁶⁴ del signo que representa cada uno de los valores, ejemplos sobre la manera en que se debe vivir cada valor.

- χ Luchar por la excelencia: “Apreciamos el *feedback* y lo ponemos en acción para lograr resultados.”
- χ Demostrar integridad: “Cumplimos nuestras promesas.”
- χ Activar el liderazgo: “Inspiramos acciones en los otros siendo modelos a seguir.”
- χ Disfrutar la participación: “Celebremos nuestras victorias compartiendo nuestros logros.”
- χ Actuar sustentablemente: “Construimos sobre lo que se hizo en el pasado.”
- χ Vivir la diversidad: “Interactuamos con compañeros de diferentes nacionalidades y religiones.”

Cuando consultamos a los entrevistados sobre la manera de vivir los valores, vemos que el discurso oficial sigue presente y actúa sobre las representaciones de los miembros. Sobre

⁶⁴ VOLOSHINOV, Valentín (2009). *El marxismo y la filosofía del lenguaje*. Ed. Godot. Buenos Aires.

cómo vive la diversidad en la organización, Martín nos ejemplifica: *“Por ahí lo que más me llamó la atención fue que, capaz gente de otra cultura y eso está buenísimo, es como más normal y es más aceptado, pero por ahí el tema de la sexualidad, que para mí es un tema más resonante, yo viniendo del interior que por ahí es más difícil eso, no es tan aceptado, y yo entrar ahí ver que nadie se esconde en público, poder actuar con naturalidad es súper lindo.”* Nuria, por ejemplo, profundiza acerca del disfrute de la participación: *“Disfrutamos de esto de ir a un congreso, juntarte con gente de otros países, juntarte con gente de distintas ciudades e tu país, juntarte con gente que tiene tu mismo rol y poder discutir, debatir, qué es lo que estás haciendo y demás, creo que disfrutamos mucho eso. Pero creo que si tuviera que remarcar esos serían los valores principales que quizás siento yo.”*

Fernando Onetto afirma que “si los valores fueran simplemente pautas culturales, no sería necesario realizar estrategias o sistemas de planificación”⁶⁵ tal como realiza AIESEC Argentina. La cultura tiene modos de permanencia más eficaces que una educación organizada sistemáticamente, por lo que veremos más adelante, cómo estos valores juegan y conviven con los ritos y mitos dentro de la organización, la letra no escrita de la cultura organizacional.

5.2.3 - RITOS: “BAILAR, CANTAR, HABLAR EN INGLÉS Y PONERME LA REMERA.”

Respecto de los ritos y el estilo de la comunicación, seguiremos también los conceptos de Laveglia Botana. Para la autora, los ritos son las rutinas programadas y sistemáticas de la vida cotidiana, en donde se reactualizan los mitos una y otra vez. Se consideran la dramatización, la puesta en acto de los valores culturales básicos de la organización”⁶⁶.

Cuando consultamos a los entrevistados sobre la cultura organizacional, dejando al margen la visión, misión y valores “oficiales” de AIESEC, surgieron varios elementos ricos para el análisis que nos permiten entender mejor algunas apropiaciones, desviaciones y resignificaciones de la cultura. Si *The AIESEC Way* funciona como ese documento que cierra el universo de los discursos y las prácticas de la organización, podemos identificar algunos ritos que surgen del interior de la membresía que, con sus contradicciones y su carácter anárquico y lúdico, discuten la estrategia oficial.

⁶⁵ ONETTO, Fernando (2008). *¿Con los valores quién se anima?*. Ed. Bonum. Buenos Aires.

⁶⁶ LAVEGLIA BOTANA, María Fernanda, *op. cit.*

AIESEC como organización proclama al inglés como su idioma oficial. “Como organización global, utilizamos el inglés como idioma oficial para facilitar la comunicación entre miembros. Todos los congresos internacionales, como así también los regionales, deben usar el inglés como idioma oficial del evento, para asegurar la igualdad de oportunidades de involucramiento a todos los miembros internacionales presentes. Los materiales usados y entregados por AIESEC Internacional deben también estar en inglés por el mismo propósito. Están permitida versiones en otros idiomas, pero siempre debe haber una versión en inglés⁶⁷. Podemos ver en las entrevistas a los miembros, cómo la utilización del inglés, sumada al uso también de infinidad de siglas, el primer elemento de la cultura organizacional con algunas disidencias.

Martín: *“Al principio fue muy difícil, por ahí para la gente nueva, a todos los chicos nuevos veo que es difícil que entiendan esto de las siglas. A mí me costó y todavía me sigue costando porque hay un montón de roles y cosas que yo no me sé. Pero está bueno, a futuro está bueno porque es mucho más fácil y vas entendiendo, cuando ves el organigrama o las cosas que hay que hacer. Pero al principio sí, es difícil. Es difícil la tarea de AIESEC y encima tenés que aprenderte las siglas.”*

Nuria: *“Al principio no entendía nada, cuando yo entré en la organización mi área se llamaba oGCDP. No entendía nada y me lo anotaba en un cuaderno para estudiarlo en casa. Pero después me fueron explicando, fui entendiendo más y ahora realmente entiendo el por qué, entiendo que es algo necesario para el entendimiento entre todos los países, y creo que el desafío fue adaptarme un poco a eso para poder entenderme con chicos de Kenia, con chicos de Brasil, con chicos de Estados Unidos y demás.”*

Nina: *“A mí me gusta hablar en inglés, lo uso para practicar por eso lo disfruto. Pero sé que muchos se sienten incómodos, por vergüenza o por no saber, entonces a veces no está bueno. Y encima con las siglas, LCP, VP, PM, OGV, TXP, se marean más. Entiendo que es para que nos comuniquemos mejor con los otros miembros de otros países, pero a veces complica adentro, parece muy exclusivo.”*

Para los entrevistados, a pesar de ser conscientes de la finalidad, lo idiomático y las siglas funcionan como una barrera, como algo “exclusivo” en palabras de Nina. Si bien profundizaremos esto en el capítulo siguiente, vemos acá una disidencia que se relaciona profundamente con los ritos propiamente dichos que veremos a continuación.

⁶⁷ AIESEC INTERNACIONAL, *op. cit.*

Cuando consultamos a los entrevistados por los elementos más propios de la cultura organizacional de AIESEC Argentina, una de las primeras cosas que sale a la luz es el baile característico llamado *roll call*. Virginia, presidenta de la organización, nos cuenta desde una mirada más oficial: *“Es interesante porque cada persona lo describe de manera diferente. Por un lado, hay muchos elemento de pertenencia. Cada entidad local, cada país tiene un baile que los representa. Teóricamente, me contaron, hay congresos internacionales donde se presenta cada país. Y como no se podían presentar a través de su himno y su bandera porque hay muchos países que forman parte de la organización que fuera de la organización están en conflicto, y es un delito por su constitución escuchar himnos de otro país, se creó esto de que presente cada uno su baile para hacerse presente y decir “estoy presente en este congreso”.* Martín, cuando le consultamos por el primer día en la organización, pone a los *roll call* como primer recuerdo: *“Llegué, estaban todos bailando y yo no sabía que era esto de los roll call. Como que estaban todos muy locos, sin filtro.”*

Cada entidad de AIESEC a nivel internacional, nacional o local tiene un baile que los representa. Este, es creado por los miembros de cada comité, y se actualiza cada vez que los miembros lo desean. No está establecido por ningún compendio o estatuto, y como nos cuenta Nuria, *“lo elegimos nosotros, siempre hay alguien que sabe coreografías o el tema de moda y lo propone”.* Para Martín, esto es una de las cosas más importantes: *“A la hora de definir un roll call o un nombre de un equipo como que uno se siente parte y lo elegimos entre todos. Y a través de eso te identificás.”*



AI 1718 Roll Call Challenge

48.123 visualizaciones

506

7

COMPARTIR

...

Figura 6. *Roll Call* de AIESEC Internacional en 2017.



Roll Call MCEB 16.17 - AIESEC Argentina

10.364 visualizaciones

74

0

COMPARTIR

+

...



AIESEC en Argentina

Publicado el 5 ago. 2016

SUSCRIBIRSE 39

Figura 7. *Roll Call* de AIESEC Argentina en 2016.



Roll call AIESEC Rosario 2016 (versión flash mob)

675 visualizaciones



COMPARTIR



AIESEC Rosario Argentina

Publicado el 24 oct. 2016

SUSCRIBIRSE 95

Figura 8. *Roll Call* de AIESEC Rosario en 2016.

Como vemos en los videos (utilizamos ejemplos internacionales, nacionales y locales), el *roll call* es un baile colectivo, compuesto de una coreografía y una música, por lo general pop internacional, en inglés y reconocido. Si bien vemos intérpretes más hábiles que otros, podría decirse que en general el baile lleva un matiz más amateur y de divertimento, similar al de una fiesta en un club de baile nocturno. Suelen filmarse y subirse a YouTube (la búsqueda en esta plataforma arroja más de 129 mil resultados).

Notamos que, si bien todas las estructuras AIESECas forman parte activa de este rito, este no se encuentra institucionalizado ni nombrado tanto en *AIESEC Way* como en los sitios oficiales institucionales de cada país. ¿Por qué es tan atractivo esto y surge en cada una de las entrevistas realizadas con los miembros? Martín afirma que los *“roll calls los hacen sentir parte y los identifican con el equipo.”* Nina, por su parte, dice que *“el baile sirve para sentirse parte de un equipo, es como que tu comité es tu equipo de fútbol”*. Estar “identificado con el equipo” o “sentirse parte”, no significa, en el caso del *roll call*, sentirse parte de una hermandad con 126 países del mundo, sino con el pequeño grupo de personas, el comité, con el que crean, performan y disfrutan el particular baile.

Otro de los elementos que surgió de las entrevistas son los denominados *shouts*. Martín, el más futbolero de los entrevistados lo define de la siguiente manera: “son como cantos de cancha que identifican a los equipos.” Cuando le preguntamos cómo eran, sin titubear nos ejemplificó cantando dos ejemplos que conocía. Uno, el de AIESEC Buenos Aires USAL, comité que él forma parte, y otro, de AIESEC Rosario:

*“Porque yo soy de USAL,
de Buenos Aires, la capital,
este LC tiene aguante,
no para, no para de matchear.”*

*“Comete un gato,
tomate un vino,
vamos con AIESEC
y gritá soy rosarino.”*

Para Nuria, los bailes y los cantos *“hacen que estemos más conectados con todos”*. Pero, si analizamos con un poco más de profundidad su contenido, vemos claramente cómo funcionan como símbolo de identificación. Referencias a Buenos Aires como “La Capital”, o particularmente al “aguante” que tiene un comité, concepto estudiado por la sociología deportiva, son plenamente identitarios. “La identidad construida en el aguante es una identidad práctica que organiza un discurso de la distinción, una moral distinta y distintiva”⁶⁸. Si bien el concepto no se lleva a la práctica como en el caso del fútbol, vemos como sí aparece como algo identitario.

El *shout* de AIESEC Rosario aparece con un tono similar pero más humorístico (o sarcástico) aún. Lugares comunes de los medios de comunicación, y del mundo del fútbol, como el estigma del rosarino de la crisis del 2001 que come carne de gato, se transforma en un símbolo de orgullo que identifica. Y aparece la bebida alcohólica del vino, que refuerza este carácter de aguante identificatorio futbolero.

⁶⁸ ALABARCES, Pablo, GARRIGA ZUCAL, José y MOREIRA, Verónica (2012). “La cultura como campo de batalla. Fútbol y violencia en la Argentina” en Revista Versión. México DF.

Hay un elemento más para sumar a este listado de ritos, las remeras de equipo. Al igual que con los *roll call* y con los *shouts*, los entrevistados resaltan el lugar de las remeras como elemento de identificación y de pertenencia para con la organización.

Virginia: *“La parte de las remeras es muy linda, tengo más de 25 remeras guardadas de equipos de los que formé parte o que me regalaron.”*

Martín: *“También se usa mucho la remera como distintivo, por equipo y por comité. A todas las reuniones de AIESEC voy con alguna de esas remeras”.*



Figura 9. El equipo de AIESEC Rosario con su remera (foto extraída de la fanpage oficial de AIESEC Argentina).

En estos ritos que vemos, la corporalidad y el disfrute salen a la luz y permite que estos jóvenes se expresen y dejen llevar adelante sus pulsiones. Frente al carácter restrictivo del *AIESEC Way*, que explicita hasta cómo se deben vivir los valores, aparecen estos elementos, que si bien no son plenamente contestatarios, dejan espacio para la generación de prácticas diferentes. De hecho, vemos cómo para los miembros, a diferencia de lo propuesto por el *AIESEC Way*, el valor de disfrutar la participación se ve asociado directamente a esto. Como

nos cuenta Nina: *“Lo que tiene AIESEC es que realmente es divertido formar parte. Cuando bailamos los roll calls, o vamos a los congresos disfrutamos la participación.”*

Tomando los conceptos de Michel De Certeau para analizar la cultura popular, podríamos asociar a lo que él denomina “estrategias” a los postulados que se insertan dentro del *AIESEC Way*. “Llamo “estrategia” al cálculo de relaciones de fuerzas que se vuelve posible a partir del momento en que un sujeto de voluntad y de poder es susceptible de aislarse de un “ambiente”.” De Certeau opone la racionalidad de la estrategia a las “tácticas”. “Llamo táctica a la acción calculada que determina la ausencia de un lugar propio. Por tanto ninguna delimitación de la exterioridad le proporciona una condición de autonomía. La táctica no tiene más lugar que el del otro.” Dentro de la cultura oficial, “estratégica”, nos encontramos con tácticas que viven en su interior. Los bailes, los cantos, la vestimenta, aprovechan los intersticios que deja la estrategia y resignifican los valores institucionales dados. Como dice De Certeau, “mientras más débiles son las fuerzas sometidas a la dirección estratégica, más se transforma el hacer de los sujetos en tácticas”⁶⁹.

Con estas observaciones, podemos aventurarnos a dar una primera hipótesis: el carácter global y multicultural que propone la organización, con su visión “utópica” de la paz y el pleno desarrollo del potencial humano, requiere una bajada más terrenal y local, que se ve plasmada en los bailes, los cánticos, y las remeras que los entrevistados comparten con su grupo de pertenencia. Ya sea el comité local o la identificación nacional, en este caso con AIESEC Argentina, parecería ser necesario ese vínculo cercano entre los compañeros, más corporal y del orden de la práctica, en contraposición con los discursos más duros del *AIESEC Way*. Frente a términos como paz, desarrollo de liderazgo o experiencias multiculturales, nos encontramos con los bailes, el aguante y la camiseta. Será objeto de análisis de los próximos capítulos si esto no funciona como chivo expiatorio para explicar al entorno el porqué de un trabajo voluntario a tiempo casi completo.

⁶⁹ DE CERTEAU, Michel (2000). *La invención de lo cotidiano*. Universidad Iberoamericana. México DF.

5.3 - UNA ORGANIZACIÓN HECHA POR JÓVENES Y PARA LOS JÓVENES. AIESEC EN LA VOZ DE SUS MIEMBROS

En los capítulos anteriores describimos y analizamos los inicios de AIESEC Internacional y su filial en Argentina, su evolución histórica y las mutaciones que fueron sufriendo a lo largo del tiempo. Vimos cómo la organización fue cambiando su enfoque desde un ángulo más corporativo, enfocándose en su programa de intercambios profesionales, hacia su vertiente más social, con sus alianzas con organizaciones sin fines de lucro que desembocó en el programa de intercambios sociales de voluntariado. También observamos cómo esos cambios desembocaron en un crecimiento en cuanto a número de países asociados, número de comités al interior de cada país, número de miembros y número de intercambios realizados.

También indagamos acerca de su cultura organizacional, con el análisis del *AIESEC Way*, documento dirigido a los miembros de la organización en el que se detalla la misión, la visión y los valores de la organización. Además, analizamos los ritos y los mitos, la faceta no escrita de la cultura organizacional de AIESEC Argentina. Siguiendo la metodología descrita por Juan José Ferrarós en “La dirección del cambio”, podemos afirmar que en estos primeros capítulos el enfoque del análisis estuvo marcado más en las representaciones compartidas, en lo que denomina el enfoque organizacional. Si bien este enfoque es el que va a guiar principalmente nuestro trabajo, en este capítulo ahondaremos en mayor medida en los enfoques intrasubjetivos e intersubjetivos. Trataremos de entender las representaciones que tienen los entrevistados sobre sí mismos, sobre el grupo al que pertenecen y sobre AIESEC como institución. Profundizaremos en las definiciones personales que tienen los miembros acerca de la institución, en cómo se definen, en las características principales que consideran que debe tener un miembro de la organización, y, principalmente, trataremos de entender qué es lo que los entrevistados consideran que es un verdadero AIESECo. También trataremos de encontrar cuáles son las características que diferencian a un AIESECo de otro joven y cómo juega esta identificación como característica distintiva y por qué no, elitista. Siguiendo los conceptos del sociólogo estadounidense Erving Goffman, trataremos de ver cuál es la “fachada” del miembro de AIESEC Argentina.

5.3.1 - ¿QUÉ ES ESO DE AIESEC? UNA APROXIMACIÓN A LA ORGANIZACIÓN DESDE LA MIRADA DE SUS MIEMBROS ACTUALES.

La organización, como vimos en capítulos anteriores, se autodefine en su documento madre, *The AIESEC Way*, apelando al concepto del círculo dorado. Allí define en primer lugar como el corazón de la organización al “por qué”, al fin último de la organización, que es alcanzar la “paz y el pleno desarrollo del potencial humano”. Inmediatamente después, siguiendo la teoría de Simon Sinek, la organización habla del “cómo”, esa particular y distintiva manera de alcanzar este objetivo. Por último, encontramos el “qué”. Eso único que la organización produce. En el caso de AIESEC, los intercambios multiculturales.

Esta definición oficial de la organización apela a un modelo, azucarado y del mundo del *management*, pero modelo al fin, para hacerse comprender. En este capítulo nos adentraremos más en descubrir la manera en que los miembros de la organización, a través de las entrevistas realizadas, incorporan estos conceptos y los explicitan.



Figura 10. Captura de pantalla de YouTube del video “¿Qué es eso de AIESEC?”

En primer lugar, lo que primero nos llama la atención es una distinción entre la versión oficial de la definición de la organización y la de una versión más personal:

Martín: “AIESEC es una organización de jóvenes presente en más de 120 países y tiene como objetivo desarrollar el liderazgo de los jóvenes a través de experiencias de intercambio social

y profesional en el exterior para alcanzar en el futuro la paz. Entiendo que es la más grande del mundo.”

Nuria: “AIESEC es una organización de jóvenes, y por lo que tengo entendido es la organización de jóvenes liderada por jóvenes más grande del mundo. Y lo que hacemos básicamente es desarrollar el liderazgo joven con cuatro características que queremos que los jóvenes desarrollen a través de experiencias prácticas. Entonces básicamente lo que hacemos es enviar y recibir jóvenes voluntarios de todo el mundo. Eso es lo que hacemos, para lograr la paz y el pleno desarrollo del potencial humano.”

Vemos que, en las definiciones oficiales, el complejo círculo dorado se explica de una manera muy similar a la del manual. En varias de las entrevistas realizadas los miembros acuden a explicar lo que significa AIESEC a través de videos de YouTube (tal como vemos en la figura 11), lo que sostiene la idea de una definición/relato, en el que cada una de las partes tiene que estar presente y en un orden preestablecido para que la misma funcione.

Pero cuando profundizamos en las entrevistas e indagamos acerca de lo que significa para ellos AIESEC, comienzan a aparecer otros elementos:

Virginia: “Yo lo veo como una plataforma de desarrollo donde un poco esto de lograr descubrir qué es lo que a uno le gusta hacer o no le gusta hacer y las posibilidades que uno tiene. En todos los roles que pasé siempre tuve la capacidad de explorar lo que yo quería hacer y darle forma a los roles que fui teniendo de acuerdo a mis intereses. Entonces siempre lo vi como esta plataforma que da la capacidad de explorar nuevos intereses, nuevas formas de trabajo y de “probar” ese futuro profesional.”

Martín: “¿Qué representa para mí? Si bien busca como objetivo final el desarrollo del liderazgo, es poder ayudar también en otras sociedades, siempre trata de poder generar un impacto en otras personas o en otros lugares.”

Nuria: “Para mí AIESEC es un lugar en el cual de verdad aprendo cosas todos los días. Aprendo cosas que siento que son para la vida. Creo que los mayores valores, los mayores aprendizajes me los llevo en estos dos años dentro de la organización. Para mí AIESEC también es un lugar de construcción, es donde mis ideas o lo que pienso y siento lo puedo poner en acciones y trabajar por eso todos los días. Para mí es eso, un lugar de construcción, un lugar de aprendizaje.”

En los casos de Virginia y Nuria, vemos ciertas coincidencias. Ambas entrevistadas mencionan el aprendizaje como elemento clave de la organización. Para Virginia, AIESEC es una plataforma exploratoria en la que se habilita a los jóvenes a descubrir sus intereses, a ver qué es lo que les gusta y qué es lo que no. En sus palabras, “explorar nuevos intereses, nuevas formas de trabajo y probar ese futuro profesional.” Esto coincide con otro de los elementos que aparecen en su entrevista. Cuando consultamos acerca del porqué del ingreso a la organización, Virginia afirma que *“estaba en primer año de comunicación social y me había cambiado de carrera, antes había elegido una carrera de ingeniería y quería entender un poco más si era lo que me gustaba o no comunicación entonces me ofrecieron entrar. En un principio quería irme de intercambio, pero me ofrecieron a su vez entrar en el área de comunicación y me llamó la atención esto de poder probar hacer cosas prácticas de lo que veíamos en la carrera de comunicación y a su vez testear lo que iba a hacer en un futuro como profesional y entonces me llamó la atención eso.”*

Si profundizamos en el *AIESEC Way*, encontramos como uno de los elementos del “modelo de desarrollo de liderazgo” el autoconocimiento. Allí se define este como “entender y vivir los valores personales, enfocarse en las fortalezas por sobre las debilidades y explorar las pasiones personales.”⁷⁰ La descripción de Virginia acerca de sus motivos de ingreso y de lo que significa AIESEC para ella va más por ese lado personal, y por decirlo de alguna manera, “egoísta” frente al altruismo de la visión de “paz y pleno desarrollo del potencial humano”. Parecería que en este caso AIESEC funciona como una educación no formal, como una institución complementaria en la formación de los jóvenes. Recordemos que AIESEC tiene un rango etario que va desde los 18 a los 30 años, edades en la que las elecciones de carreras universitarias y de horizontes profesionales comienzan a delimitarse y conformarse. En el caso de Nuria, también afirma que AIESEC es “un lugar donde aprende todos los días”.

En este sentido, podemos asimilar, en cuanto a las definiciones de estas dos entrevistadas a AIESEC Argentina con instituciones como Scouts Argentina, que tal como describe Navarro Nicoletti en su trabajo “Representaciones sociales y construcción identitaria en el Movimiento Scout argentino”, la misma institución se define como garante de “una educación no formal, educación alternativa que potencie las capacidades de las personas”⁷¹ En el trabajo de Navarro Nicoletti, a diferencia de lo que sucede en AIESEC Argentina, esta cualidad es la primera que lleva al frente la organización y al mismo tiempo la primera valorada por los miembros. Podríamos afirmar, de este modo, que frente a los momentos de crisis de

⁷⁰ AIESEC INTERNACIONAL, *op. cit.*

⁷¹ NAVARRO NICOLETTI, Felipe (2015). *Representaciones sociales en el Movimiento Scout*. Tesina de grado UBA. Buenos Aires.

orientación vocacional y a la falta de soporte del sistema educativo, instituciones como AIESEC y Scouts funcionan como paliativos y esta característica adquiere valor central en la membresía.

Los casos de Nuria y Virginia también tienen otro elemento en común. A esta educación no formal, se les suma un método de aprendizaje práctico, a base de la prueba y el error. “Es un lugar de construcción, es donde mis ideas o lo que pienso y siento lo puedo poner en acciones y trabajar por eso todos los días.” Este poner en acciones parecería ser un elemento valorado por los miembros.

Por otro lado, encontramos definiciones como la de Martín, que van por un camino mucho más llano y afín al de una ONG más tradicional. *“Si bien busca como objetivo final el desarrollo del liderazgo, es poder ayudar también en otras sociedades, siempre trata de poder generar un impacto en otras personas o en otros lugares.”* Al complejo círculo dorado, donde para alcanzar la paz se busca desarrollar a las personas, Martín lo desplaza por el verbo ayudar. Parecería ser que lo que algunos miembros rescatan de AIESEC es ese impacto social directo, más afín al programa de voluntariado que al original programa corporativo de intercambios. Esto se ve mucho más claro en la entrevista de Nina.

Nina: *“Para mí AIESEC es lo que hacemos con Identidad Vecinal en González Catán o en Sonrisas en Ciudad Oculta. Preguntale a ellos qué piensan, te van a decir que gracias a lo que hacemos tienen contacto con chicos de afuera que vienen a ayudarlos, y para ellos es como ser parte también del mundo.”*

En esta definición vemos claramente cómo para la entrevistada la organización se ve plasmada no en el desarrollo del liderazgo sino en la acción social que realizan en conjunto con las organizaciones que trabajan en territorio. Los ejemplos de González Catán o de barrios carenciados y asentamientos como Ciudad Oculta, nos muestran la necesidad de los miembros de pasar a la acción y sintetizar los postulados más teóricos, característicos en el *AIESEC Way*. El programa de intercambios, para Nina, se transforma no en jóvenes que vienen a tener experiencias multiculturales y a partir de ellas desarrollan su liderazgo, sino en “chicos que vienen de afuera a ayudar” y que hacen contribuyen a que los sujetos de las organizaciones sociales aliadas, “sientan que son parte del mundo”. El protagonista de AIESEC deja de ser exclusivamente el joven que desarrolla su liderazgo, para ceder el paso a los impactados, a los beneficiarios de la ayuda social.

Vemos en Juan una síntesis de lo que para él significa AIESEC.

Juan: *“Para mí desarrollar el liderazgo es también estar presente en lugares donde la ayuda no llega. Conozco unos intercambistas que vinieron de Alemania a Chaco a ayudar en un comedor. Ahí los chicos se desarrollan y al mismo tiempo tienen un impacto positivo en la sociedad.”*

Como buen AIESECo, Juan no deja de marcar los elementos característicos del *AIESEC Way*, pero, como si hiciera falta aclarar que no es sólo esa abstracción, sino que realmente ayudan, nos muestra el ejemplo de la ayuda humanitaria. Veremos en capítulos posteriores si esa aclaración y distinción funciona también como forma de presentación ante diferentes actores de la sociedad, donde el libreto del *AIESEC Way* no es el marco de interpretación predominante.

A modo de síntesis, podemos ver analizando estos testimonios cómo aparece esta tensión entre las definiciones oficiales de lo que significa y representa la organización, y unas definiciones más personales, con espacios para la una apropiación y resignificación de estos sentidos. En primer lugar, vemos cómo AIESEC aparece para los entrevistados como una plataforma complementaria a la educación tradicional, en momentos donde la definición del futuro académico y profesional comienza a entrar en juego en la vida de los jóvenes. AIESEC, de esta forma, es un elemento más de aprendizaje, ligado más a los saberes prácticos y no formales, que a los saberes oficiales. También vemos cómo el desarrollo de liderazgo, elemento clave en el documento oficial de la organización, *The AIESEC Way*, se ve desplazado por algo mucho más sencillo, tangible, y por qué no, práctico. Aparece aquí el concepto de impacto, de ayuda, más ligado a las organizaciones aliadas de AIESEC en el territorio. Con esto, también vemos cómo el viraje histórico que marcamos de lo corporativo a lo social, se ve también más marcado en las representaciones y discursos de los miembros de la organización.

5.3.2 “AIESEC ES PARA TODOS, PERO NO TODOS SON PARA AIESEC”. LA DISTINCIÓN COMO MARCA IDENTITARIA

En este apartado trataremos de indagar acerca de la manera en que los miembros de AIESEC Argentina se identifican con la organización, y cómo experimentan su pertenencia y se diferencian del resto de los jóvenes de la sociedad. Tal como veíamos anteriormente, los miembros entrevistados conocían a la perfección las definiciones oficiales de AIESEC,

plasmadas en el *AIESEC Way*. Los conceptos de visión, misión, los seis valores organizacionales y el *golden circle* aparecían de manera implícita o explícita en los discursos de los miembros. Además, vimos cómo los ritos de la cultura organizacional más informales se transformaban en elementos clave en las experiencias prácticas de los entrevistados. Las remeras, los cantos y los bailes funcionaban como diferenciadores en una cultura más totalizadora que proclama la unidad y la paz sin distinciones. Así, las experiencias de estos ritos aparecían como un rasgo identitario al interior de los equipos, comités o países.

Sin embargo, estas distinciones se daban al interior de la organización. Cuando tratamos de trazar una línea sobre los rasgos distintivos de un joven que pertenece a AIESEC Argentina con respecto al resto de los jóvenes, aparecieron varios elementos a tener en cuenta.

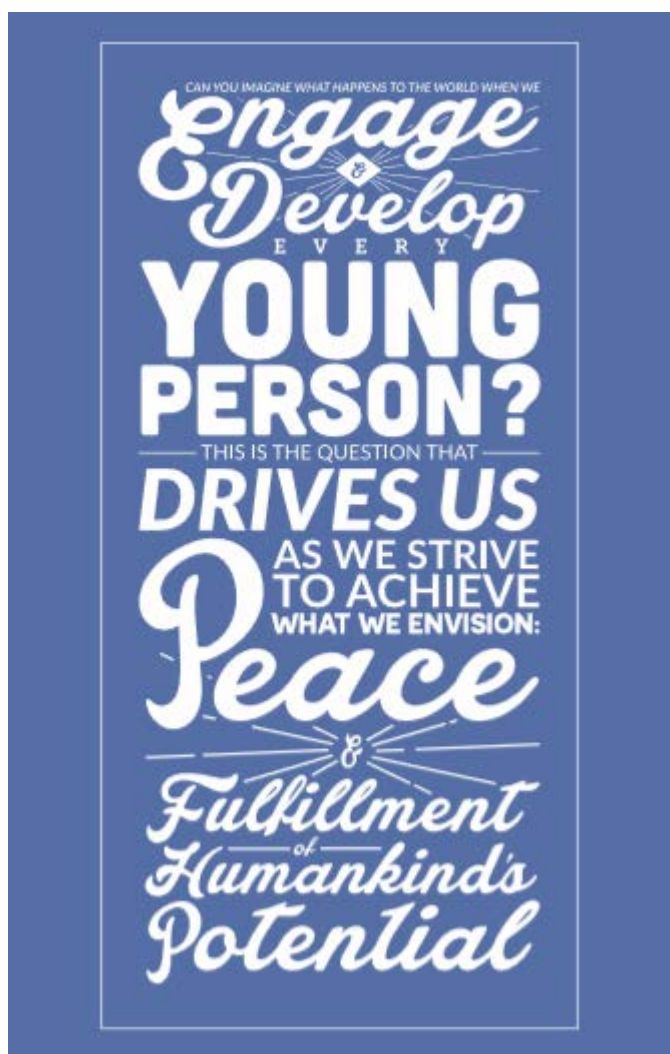


Figura 11. Visión en el *AIESEC Way*.

Volviendo al *AIESEC Way*, encontramos la siguiente declaración ligada a la visión de la organización. “¿Pueden imaginar qué pasaría si pudiéramos comprometer y desarrollar a

todos los jóvenes del mundo?” -el destacado es nuestro-. Desde lo institucional y desde lo discursivo, AIESEC declara abiertamente tener como público objetivo a todos los jóvenes del mundo. De hecho, como observamos cuando repasamos la historia de la organización, en 2014 dejó de ser un requisito el ser universitario para pertenecer a la misma.

Cuando consultamos a los entrevistados sobre si AIESEC era una organización abierta a todos los jóvenes, nos encontramos con respuestas muy similares.

Martín: *“O sea, AIESEC es para todos, pero si uno no se abre por ahí es difícil. Las herramientas están, el lugar está, y está todo puesto a disposición de todos pero depende de cada uno.”*

Virginia: *“Creo que no. Que hay personas con diferentes intereses y que AIESEC apunta a ciertas personas con ciertos intereses en particular. Si lo veo en mi grupo de amigos sé que hay algunas personas que pasaron por AIESEC y estuvieron un tiempo y hay personas que tienen otros tipos de intereses y por ahí la organización no se alinea a ellos. Son personas que son más conservadoras en cuanto a cómo ven su futuro y qué líneas de experiencia quieren tener y por ahí nunca serían voluntarios o no haría trabajo ad honorem. Que se interesan más por el ámbito privado y nunca tuvieron ese interés.”*

Nuria: *“¿Si creo que todos los jóvenes pueden formar parte de la organización?*

Yo creo que sí. Creo que AIESEC es para todos, pero a la vez creo que no todos son para AIESEC. Creo que cualquier joven podría ser parte, pero creo que hay que entender muchas veces cómo se maneja y cómo es, y como todo no sé si cualquier joven está dispuesto a trabajar de la manera que se trabaja. Pero sí, creo que AIESEC de verdad es para cualquier joven.”

En estos discursos encontramos como elemento más resonante el cuestionamiento a la versión oficial de la organización. Como dice Nuria, para ella “AIESEC es para todos, pero (...) no todos son para AIESEC”. ¿Qué es lo que genera la barrera? Para Virginia, esto radica en los intereses de cada persona, y en la falta de conciencia social. Para Nuria tiene que ver con maneras de trabajar, y con adaptarse a esas reglas. Y para Martín, con abrirse a estas nuevas ideas que propone la organización. Esta distinción, sea cual fuera el motivo, es el primer paso hacia una identificación como AIESECos. Para Stuart Hall, “las identidades se construyen a partir de la diferencia, y no al margen de ella”⁷². Hall afirma que las identidades

⁷² HALL, Stuart (1996). *Cuestiones de identidad cultural*. Amorrortu editores. Buenos Aires.

en la época moderna, están cada vez más fragmentadas, y construidas a partir de múltiples maneras, ya sea con discursos o prácticas. En el próximo apartado analizaremos cómo explicitan en sus discursos esa identidad de AIESECo y cómo lo asocian a sus prácticas.

5.3.3 - AIESECOS. ¿CÓMO SE AUTODEFINEN LOS MIEMBROS?

Cuando indagamos en las maneras en que se identifican o se autodenominan los miembros de AIESEC entrevistados, en todos los casos aparece un denominador común: “somos AIESECos”. Este término es una traducción de *AIESECers*, palabra utilizada por la organización para nombrar a sus miembros. Pero, ¿qué es un AIESECo? Cuando le consultamos a los miembros sobre esto la respuesta ronda a una serie de comportamientos, valores o estilos de vida que marcan una distinción con el resto de los jóvenes.

Virginia: *“Creo que las características de un AIESECo fuera del contexto de AIESEC es que es una persona que tiene iniciativa y tiene ganas de hacer bien las cosas. Lo veo como una persona que en su grupo de amigos tiende a ser como el bueno, el que va por lo correcto y que por otro lado no se queda sólo con la idea, sino que tiene iniciativa de hacer las cosas.”*

Martín: *“Para mí es una persona que actúa con mucha libertad, que siempre dice lo que piensa y que es una persona que toma muchas acciones y que se hace cargo de distintas situaciones.”*

Nuria: *“Creo que principalmente es una persona que escucha, es una persona que habla cuando tiene que hablar. Creo que respeta al otro. Creo que es una persona que todos los días se levanta y se propone hacer algo y lo trabaja de verdad con todas sus fuerzas para alcanzarlo. Creo que una característica es ser compañero, ser comprensivo. Creo que esas son las principales características.”*

En primer lugar, vemos que aparecen definiciones del orden de lo moral. Vemos cómo Virginia menciona que los AIESECos “tienen ganas de hacer bien las cosas”, son los “buenos de su grupo de amigos” y que “van por el lado de lo correcto”. Para Nuria, también son personas que “respetan al otro”. Estas definiciones nos permiten entender más en profundidad lo visto en el apartado anterior. Podríamos aventurar a decir que cuando los entrevistados dicen “AIESEC es para todos, pero no todos son para AIESEC” están marcando un límite moral. Siguiendo esta línea, los AIESECos son los buenos y los que respetan al otro, y para pertenecer a la organización tenés que tener estas cualidades.

Resulta interesante profundizar en la definición de Virginia. En la entrevista, ella menciona que “le molesta cuando los AIESECos no son consecuentes con sus acciones afuera de la organización”. Para analizar esto, tomaremos los conceptos de Erving Goffman. El autor estadounidense define a la actuación “como a toda actividad de un individuo que tiene lugar durante un período señalado por su presencia continua ante un conjunto particular de observadores y posee cierta influencia sobre ellos”⁷³. Podríamos decir, siguiendo a este autor, que los miembros de AIESEC Argentina se encuentran en situación de actuación en sus interacciones al interior de la organización. Goffman, introduce el concepto de fachada para explicar “la parte de la actuación del individuo que funciona regularmente de un modo general y prefijado, a fin de definir la situación con respecto a aquellos que observan dicha actuación”⁷⁴. Podríamos esbozar, entendiendo el enojo de Virginia con los miembros que no respetan dicha fachada por fuera de la organización (siguiendo a Goffman, esto sería una actuación distinta), que efectivamente la fachada de los miembros de AIESEC Argentina va por el lado de posicionarse como buenas personas, colaborativas y que hacen del respeto por el otro un culto.

Esta fachada funciona como un elemento de identificación frente al resto de los jóvenes, más alineados al discurso hegemónico que pregona su apatía y su falta de conciencia social. Como bien marca Virginia, *“son personas que son más conservadoras en cuanto a cómo ven su futuro y qué líneas de experiencia quieren tener y por ahí nunca serían voluntarios o no haría trabajo ad honorem.”* Para Virginia, el elemento identificador de un AIESECo, de esta manera, radica en la diferenciación del mismo para con el resto de los jóvenes. Esta identificación, tiene una valoración moral donde el AIESECo es considerado como el “bueno. Cuando observamos otras definiciones, como la de Martín, que afirma que el AIESECo es “una persona que actúa con libertad que se hace cargo de sus acciones”, también podemos entender a la misma como una ponderación positiva que se contrapone con un joven cautivo que no es dueño de su hacer.

De esta forma, podemos entender a la identidad del AIESECo como una identidad en conflicto con sus contradicciones. Cuando pasábamos revista por la cultura organizacional de AIESEC, veíamos cómo la misión y la visión, más los valores organizacionales, todos ligados a la consecución de la “paz y el pleno desarrollo del potencial humano”, se enfrentaba con ritos que buscaban marcar una diferenciación con respecto a lo abierto y lo inconmensurable de

⁷³ GOFFMAN, Erving (2001). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Amorrortu editores. Buenos Aires.

⁷⁴ GOFFMAN, Erving, *op. cit.*

la cultura oficial. Siguiendo a Hall con su concepto de identidad construída a través de la diferencia, podemos observar con más claridad cómo las definiciones de AIESEC para todos, “pero no todos para AIESEC”, y la esencia moral del AIESECo, funcionan como elementos diferenciadores de un marcado tinte elitista y excluyente. Veremos en el próximo capítulo cómo esta diferenciación juega en el entorno personal de los miembros y cómo sirve para alimentar nuevas representaciones sociales.

5.4 - “NO SOMOS UNA SECTA”. REPRESENTACIONES SOCIALES E IMAGEN CORPORATIVA

En este capítulo, trataremos de abordar las representaciones sociales en torno a la organización. Como afirma Jodelet, las representaciones sociales son “imágenes que condensan un conjunto de significados; sistema de referencia que nos permiten interpretar lo que nos sucede, e incluso, dar un sentido a lo inesperado. Categorías que sirven para clasificar circunstancias, fenómenos y en individuos con quienes tenemos algo que ver; teóricas que permiten establecer hechos sobre ellos”⁷⁵. Buscaremos indagar, a través de los discursos de los miembros, qué representaciones sociales aparecen en su contacto con la organización y en el contacto de su entorno familiar y social para con la organización.

También trataremos de ver la imagen corporativa de la organización, entendida como “la imagen que tienen todos los públicos de la organización en cuanto entidad. Es la idea global que tienen de sus productos, sus actividades y su conducta.”⁷⁶ En los capítulos anteriores, tratamos de indagar en cómo los miembros se identificaban con la organización, y cómo la definían. Vimos cómo aparecía una versión oficial, ligada al objetivo utópico de la “paz y el desarrollo del liderazgo joven” y una más personal, asociada a un autodescubrimiento y un aprendizaje no formal. Buscaremos ver cuál es la imagen corporativa de AIESEC Argentina, para todos los actores que giran en torno a la organización.

El primer elemento que sale a la luz en las entrevistas a los miembros, es la dificultad que surge de la complejidad de la definición de lo que hace AIESEC. ¿Cómo se hace tangible la “paz y el pleno desarrollo del potencial humano” o el “desarrollo de liderazgo”? Cuando Scheinsohn postula las características que deberían tener los objetivos propuestos por una organización, hay dos que aparecen como indispensables. En primer lugar, afirma que los objetivos deben ser “propósitos a corto y mediano plazo”⁷⁷. En segundo lugar, estos objetivos deben ser específicos y mensurables. Cuando analizamos contrastamos estas características con los objetivos planteados por la organización, vemos que tanto la paz mundial, como el desarrollo del liderazgo joven, o el postulado de alcanzar a “todos los jóvenes del mundo”, no cumplen con ninguno de estos requisitos. La escasa mensurabilidad de los objetivos, para los miembros, hace que la organización sea vista por ellos como utópica.

⁷⁵ JODELET, Denise (1976). “La representación social: fenómenos, concepto y teoría” en MOSCOVICI, Serge: *Psicología social*. Ed. Paidós. Barcelona.

⁷⁶ CHÁVEZ, Norberto, *op. cit.*

⁷⁷ SCHEINSOHN, Daniel, *op. cit.*

¿Cómo repercute esto en las representaciones sociales del entorno de los miembros, alejado del AIESEC Way y de los ritos que dan forma a la cultura organizacional AIESECa?

Martín: *“Es complicado, a veces lo entienden y a veces no lo entienden. No saben a dónde yo quiero llegar con esto y, por ahí algunos piensan que es una secta porque no lo entienden y como que dicen que es mucho más de lo mismo. Es un tema delicado (risas). Y bueno, además el hecho de que sea voluntario y que no tengamos una remuneración por eso lo toman como con menos importancia. No ven que la ganancia que yo tengo de esto es un desarrollo personal.”*

Virginia: *“Ahí fue interesante como hubo una evolución del concepto y yo creo que fui el factor de cambio en el sentido de que al principio por ahí mi familia no entendía mucho la organización y el concepto que ellos tenían de la organización era que yo me quejaba de ciertas cosas, y cuando yo hice las paces con mi participación en la organización también la pude transmitir. Los involucré muchísimo más en cuanto a que conocieran personas que también eran parte, que conocieran intercambistas.”*

Nuria: *“Mi familia por lo general bien, ven realmente lo que aprendo, lo que sé, les gusta mucho escucharme hablar. Me enteré hace poco de cómo hablo y cómo cambié, me dicen que me volví un poco más sabia. Creo que los involucré mucho, a estos voluntarios que vienen de afuera, a muchísimos hospedamos en mi casa, mis amigos la mayoría se fueron de intercambio con AIESEC. Entonces creo que en parte son parte porque justamente es algo que me gusta mucho y que quiero entonces creo que se llevan bien. Pero muchas veces sí, quizás, no entienden al cien por ciento por qué un sábado me acosté a las cuatro de la mañana terminando una sesión y me levanté un domingo a las 6 porque tenía que ir a hacer equis cosa. No entienden muy bien porque ellos no lo viven, pero en general bien, me apoyan. Y si creen que es una secta no me lo dicen (risas).”*

Nina: *“Eso siempre fue bastante conflictivo en verdad. Más que nada con mi grupo de amigas y familia. Se quejaban de que le dedicaba mucho tiempo a AIESEC y capaz me perdía de hacer cosas con ellos. Pero no entienden todo lo que hago acá y lo que aprendo, y que realmente lo disfruto. Cuando mis amigos me joden con lo de AIESECa me da risa, pero también me enoja, porque sé que en definitiva no son más que celos o ignorancia.”*

Estos testimonios dan cuenta de una de las representaciones sociales más marcadas en torno a la organización: la asimilación de la misma a una secta. Para la RAE, una secta es una “organización, generalmente religiosa, que se aparta de las doctrinas tradicionales u

oficiales y toma carácter secreto para los que no pertenecen a ella; especialmente cuando se considera que es alienante o destructiva para sus seguidores.” El carácter exclusivo de la misma, la dificultad para explicar el objetivo de la organización para los que no son miembros - elemento que analizaremos en los apartados subsiguientes - y los ritos que envuelven a la organización, hacen que esta representación social emerja.

Podemos afirmar, a partir de los discursos de los miembros, que la representación social que predomina en torno a la organización, entendiendo a este concepto como un conjunto de imágenes que condensan muchos significados y dan sentido a la práctica social, es el de la secta. María José Acevedo, retomando a Cornelious Castoriadis, afirma que “las instituciones sociales existen dentro de una red simbólica que posibilita la reunión de elementos, en la que se pueden distinguir componentes funcionales, que aseguran su permanencia, y componentes imaginarios irreductibles tanto a lo simbólico como lo funcional”⁷⁸. Dentro de la red simbólica que se vislumbra dentro de la representación social de la secta, podemos observar con fuerza elementos de la industria cultural que la caracterizan. El final de la década del noventa y los principios de siglo XXI es el momento de explosión de la aparición televisiva de la religión brasilera de la Iglesia Universal del Reino de Dios. Si bien no es el objeto de este análisis y será foco de estudios posteriores, este producto en cuanto producto mediático se encuentra muy cercana a la representación social de lo que denominamos secta. Podemos entender que en los miembros de AIESEC Argentina, estas imágenes se hacen presentes a la hora de defender a su organización del mote sectario.

En este sentido, para los miembros las siglas, los bailes, las remeras o la infinidad de reuniones son elementos difíciles de exponer frente a su entorno sin caer en el universo semiótico de la secta. Por eso, el recurso más utilizado a la hora de explicar esto en las entrevistas va por el lado del “no entendimiento” y en la tendencia a recurrir a la experiencia práctica para poder entender lo que sucede.

Hay otro elemento que emerge dentro de esta representación social, más por su ausencia que por su recurrencia. Es el del financiamiento. Cuando consultamos a los miembros sobre el dinero en la organización, el discurso que prevalece es el “somos todos voluntarios”. En ninguna entrevista aparece el tópico del financiamiento, salvo en la de Nina, que menciona que “para mi familia es raro y nunca entienden de donde sale la plata, aunque se lo explique mil veces.” Efectivamente, la plata sale de las cuotas que se cobran para hacer el intercambio, ya sea profesional o social. En la página web de AIESEC Argentina, se aclara que estos

⁷⁸ ACEVEDO, María José, *op. cit.*

tienen un costo que va de los 6 mil a 12 mil pesos argentinos, que no incluye el pasaje aéreo y que incluye “el alojamiento, una comida diaria, el transporte, y sesiones de reflexión para el desarrollo de liderazgo”⁷⁹. Al estar emparentado con el trabajo social y las ONGs con las que se alía, como veíamos en capítulos posteriores, estos elementos parecen entrar en cortocircuito con los discursos predominantes de los miembros, por lo que parece omitirse.

Lo que sí aparece aquí es una diferenciación entre los miembros que son voluntarios, y los que reciben remuneración de acuerdo al rango. Cómo veíamos antes, AIESEC Argentina está compuesto por una Junta Directiva Nacional y Juntas Directivas Locales. Son los miembros del equipo nacional los que sí perciben un salario. Así lo explicitan los miembros:

Nuria: *“A nivel internacional y nacional se recibe una remuneración, que la verdad que es muy poca, a nivel Argentina es menos que el salario mínimo. Igualmente, cuando uno trabaja a nivel nacional o internacional lo sigue haciendo por el propósito de la organización y no por la remuneración porque en cualquier otro lado te pagan mucho más. Y a nivel local cualquier persona es voluntaria, no se recibe una remuneración económica. Yo creo que está bien. Es más, creo que debería ser un poco más alto el sueldo a nivel nacional e internacional por el esfuerzo, la presión y el trabajo que requiere, pero creo que principalmente está bien porque ya a nivel nacional hay ciertas horas que cumplir, cierto horario y demás, y a nivel local eso es más flexible. Es como una actividad extra que uno hace, de hecho yo tengo mi trabajo aparte.”*

Virginia: *“Todo lo que tiene que ver con estructuras locales y de soporte son voluntarios, y en promedio por su carga de trabajo deberían ser 20 horas semanales de trabajo. Hay personas que trabajan más y otras menos. Y lo que es el equipo nacional, recibe una beca de subsidio, no es un salario, que cubre más que nada lo que son los gastos básicos, porque es un trabajo full time, son en teoría más de 40 horas semanales.”*

Martín: *“A nivel local no es pago. Si es a nivel nacional, todo el MC, que es el comité nacional, con presidente y vicepresidentes, eso sí es remunerado. No sé si hay diferencia de salarios entre ellos, eso lo desconozco.”*

Acá podemos ver dos cosas marcadas. En primer lugar, el reconocimiento absoluto de la existencia de esta diferencia. Y por otro lado la justificación de esto. Podríamos concluir con el postulado de que veta económica de la organización es tratada intencionalmente por los

⁷⁹ www.aiesec.org.ar

miembros de una manera discreta y no conflictiva. Las representaciones sociales que giran en torno a la imagen de la secta, imagen que aparece en sus entornos personales y familiares, tienen en el elemento económico significado muy poderoso, que los miembros tienden a mantener bajo un velo alejado del conflicto.

En los apartados siguientes, trataremos de analizar cómo la comunicación externa e interna de la organización (o la carencia de la misma) juega un rol preponderante en la construcción de estas representaciones sociales.

5.4.1 - COMUNICACIÓN INTERNA DE AIESEC ARGENTINA

En este apartado analizaremos la manera en que los miembros entrevistados de AIESEC Argentina perciben y llevan a la práctica la comunicación al interior de la organización. Trataremos de entender qué elementos aparecen en la comunicación interna que contribuyen a reforzar la cultura organizacional de la organización, y al mismo tiempo que alimentan las representaciones sociales y la imagen corporativa al conjunto de los actores que rodean a la organización.

Como veíamos en capítulos anteriores, la cultura organizacional, denominada por los miembros como cultura oficial, es perfectamente incorporada por los miembros y aparece con gran claridad conceptual en sus discursos. Será tema de este apartado entender qué papel juega en esto la comunicación interna de AIESEC Argentina.

Antes de seguir en ese análisis, nos detendremos en un elemento central que surgió en el estudio de las entrevistas a los miembros: las reuniones y las rutinas. Creemos que podemos emparentar, retomando los conceptos de Ferrarós y su enfoque organizacional, la cultura, las rutinas y las reuniones, para entender el rol de la comunicación interna. Más aún si tenemos en cuenta otro de los factores sobresalientes de un análisis con enfoque organizacional: el hecho de que todas estas actividades se den en un marco voluntario, sin remuneración.

Nuria: *“Una reunión modelo con mi equipo de trabajo, que es la junta directiva local, sería algo así. Llegamos, vemos cómo estamos todos, en qué está cada uno, cómo llega a la reunión, y después vemos un poco lo que está pasando en cada área, muy breve, porque es un panorama general. Después cada una de esas personas tienen reuniones con sus áreas, entonces lo importante ahí es ver más general. Después cada reunión varía según lo que necesita la junta directiva. Por lo general vemos qué eventos se vienen próximos, congresos,*

reunión con todo el comité, qué cosas tenemos que estar viendo, qué sesiones, que tenemos que facilitar. Y también intento traer siempre algún tipo de material o capacitación de lo que necesitan, y después sí todos salimos con ciertas responsabilidades que hay que cumplir, entonces para cada una de esas responsabilidades pautamos tres acciones que tengamos que cumplir. Y sí intento que sea una reunión súper dinámica, y que realmente disfruten de estar ahí y quieran participar ahí.”

Martín: “Reunión modelo sería un check-in, para presentarnos, saber cómo estuvo el día, la semana, siempre armamos una dinámica divertida para esto. Como siempre se está buscando el desarrollo de liderazgo siempre armamos una actividad para ver cómo venimos con esto, hacemos algo de introspección, a ver cómo venimos con la experiencia. Después hacemos un current state, con los miembros y los project managers, para ver cómo viene cada uno con sus metas. Se usa mucho lo de las metas en AIESEC, por eso estamos siempre midiendo. Después siguen las acciones que hay que tomar para que ese current state cambie si viene mal o seguir por ese camino si viene bien. Los next steps, los pasos a seguir, y check-out, feedback, para saber cómo estuvo la reunión y cómo se puede mejorar la próxima.”

Como veíamos en anteriormente, las horas de trabajo en la organización varían de 20 a más de 40 horas semanales. Si tomamos lo que Martín o Nuria nos cuentan como rutina o ritmo de trabajo, podemos aventurarnos a afirmar que el trabajo es intenso y necesita de una constante comunicación interna para sostenerlo. Siguiendo a Ferrarós, podemos afirmar que la internalización del proceso de comunicación de la cultura y de la rutina de trabajo que se establece en el AIESEC es de suma importancia por el hecho de ser la “actividad productiva donde se le da sentido a la propia existencia”⁸⁰. Pero, ¿cómo se da efectivamente esta comunicación interna?

Nuria: “Para mí la comunicación interna a nivel nacional, de lo que es AIESEC Argentina para lo que son los distintos comités locales es bastante buena. La comunicación interna es a través de email, a través de newsletters que también se mandan que es algo formal. Otros medios de comunicación son las páginas de Facebook, los grupos de Facebook, otras redes sociales. Y sí lo que es un poco más informal es WhatsApp. Y después está la comunicación interna de cada comité local cambia muchísimo y es muy distinta. Pero a nivel nacional creo que es muy buena y esos son los principales canales.”

⁸⁰ FERRARÓS, Juan José, *op. cit.*

Martín: *“Mucho por WhatsApp, por mail, y lo que es Hangouts para charlas virtuales, eso se usa mucho. Como que está en todos lados, no hay canal que no esté cubierto.”*

Virginia: *“Bueno, los canales que existen: tenemos un newsletter semanal, tenemos Facebook e Instagram, tenemos muchos grupos de WhatsApp y mails, muchos mails. Yo diría que nuestra comunicación es más bien directiva, que busca recordar cuáles son las prioridades, en qué tendríamos que estar trabajando y en general busca marcar cuáles son esas cosas que deberían estar sucediendo.”*

Siguiendo a Joan Costa y sus conceptos sobre la comunicación interna, vemos que para este autor “todo lo que hace la organización, lo publique o no, es comunicación. Ésta es el sistema nervioso central de la empresa, el que controla toda su actividad interna y sus relaciones con el entorno. En la comunicación, lo importante no es el que habla, sino el que escucha. La empresa debe adaptarse a sus públicos. Tiene que entender cuál es su lenguaje, sus códigos, sus expectativas, su cultura, sus motivaciones y sus deseos”⁸¹. En el caso de AIESEC Argentina, podemos advertir que el sistema nervioso central de la organización, para seguir la metáfora que usa el autor, radica en la sobreestimulación y en la cobertura total de todos los canales posibles, principalmente los comúnmente destinados al espacio personal. En primer lugar, aparecen los canales más oficiales y usuales en la comunicación interna, los mails y los newsletters. Después, podemos ver todas las variantes de redes sociales: Facebook, tanto las páginas como los grupos, Instagram y Twitter. Y luego, los grupos de WhatsApp.

⁸¹ COSTA, Joan, *op. cit.*



Figura 12. Grupo cerrado de comunicación interna de AIESEC Argentina.

Esta cobertura de canales de comunicación, que tal como dice Martín, “hay mucho WhatsApp, no hay canal que no esté cubierto” es lo que posibilita que el AIESECo voluntario esté constantemente en contacto con la organización, en detrimento de otras prácticas sociales, más ligadas a la familia o a su grupo de amigos por fuera de la organización. Cuando Nina nos cuenta que “*tuve un asado familiar en el que saqué la computadora para tener una reunión de equipo por Skype*”, nos da una clara muestra de prácticas que alimentan las representaciones sociales sectarias de la organización. Podemos afirmar que es el formato de cobertura 360 de las comunicaciones internas, uno de los factores clave para construir este imaginario.

5.4.1 - COMUNICACIÓN EXTERNA DE AIESEC ARGENTINA

En el apartado anterior analizamos de qué manera la comunicación interna de AIESEC funciona y contribuye a las representaciones sociales vigentes de la organización que construyen los miembros y sus entornos. Ahora es el turno de entender cómo AIESEC Argentina se comunica hacia el exterior de la organización.

¿Cuál es el público objetivo de las comunicaciones de AIESEC Argentina? Cuando ingresamos en su página web, en la pestaña “Jóvenes” encontramos tres ítems: “Voluntario

Global”, “Talento Global” y “Sé Miembro”. En todos los casos, los requisitos son muy similares. Tener entre 18 y 30 años y residir en alguna de las 18 ciudades donde se encuentra AIESEC Argentina. En el caso de “Talento Global” (el programa de intercambios corporativos), se requiere ser universitario (graduado o en curso dependiendo la vacante). También encontramos en la web las pestañas “Organizaciones” (con los ítems “Empresas”, “Universidades” y “ONG”) y la pestaña “Familias”.

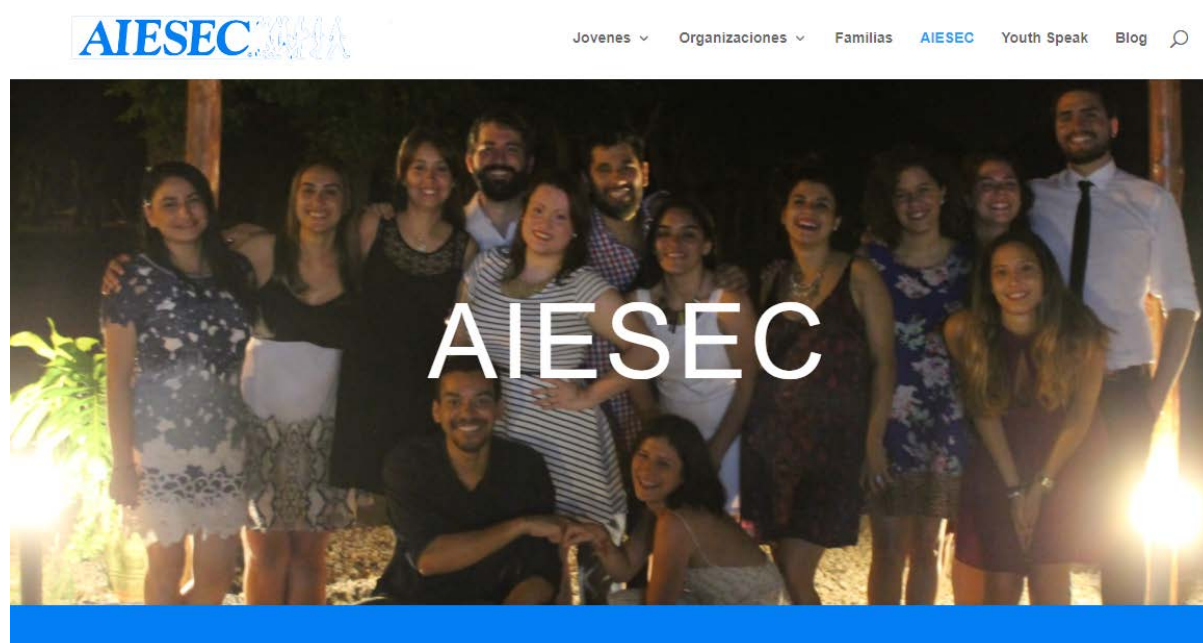


Figura 13. Home del sitio web de AIESEC Argentina.

De esta forma, podemos afirmar que son tres los principales públicos objetivos comunicacionales de la organización. Pero, ¿qué sucede cuando consultamos con los entrevistados acerca de la comunicación externa de AIESEC Argentina?

Nuria: *“Creo que se comunica de una manera un tanto atolondrada a veces. Creo que a veces lo hacemos más complicado de lo que realmente es. Muchas veces nos enredamos en nuestras siglas, en nuestras palabras en vez de hacerlo un poco más simple. Se comunica de esa manera, no llegando al mensaje principal de la organización. Creo que lo que queremos comunicar es el desarrollo del liderazgo que es lo que hace la organización, pero a veces vamos más por el lado del voluntariado, del intercambio y confunde a los que no forman parte.”*

Virginia: *“En general se comunican dos tipos de cosas. Por un lado, el hecho de que AIESEC busca desarrollar liderazgo y por otro lado que nosotros hacemos intercambios. En general*

se promociona que nosotros hacemos intercambios sociales, si bien hacemos otro tipo de intercambios también. Pero va en esas líneas nuestra comunicación.”

Martín: *“Siempre tratamos de destacar el tema del intercambio. Y que puede ser un diferencial esto de poder desarrollarse como líderes. Pero por ahí es difícil poder explicarlo desde un principio porque no estamos teniendo los resultados que tenemos todavía.”*

De estos testimonios surgen dos elementos a tener en cuenta: por un lado, todos coinciden en que existe una dificultad para transmitir hacia el exterior de la organización lo que realmente hace la organización. Y por otro lado, que se comunica, o se “promociona” como reconoce Virginia, que AIESEC hace intercambios para jóvenes.

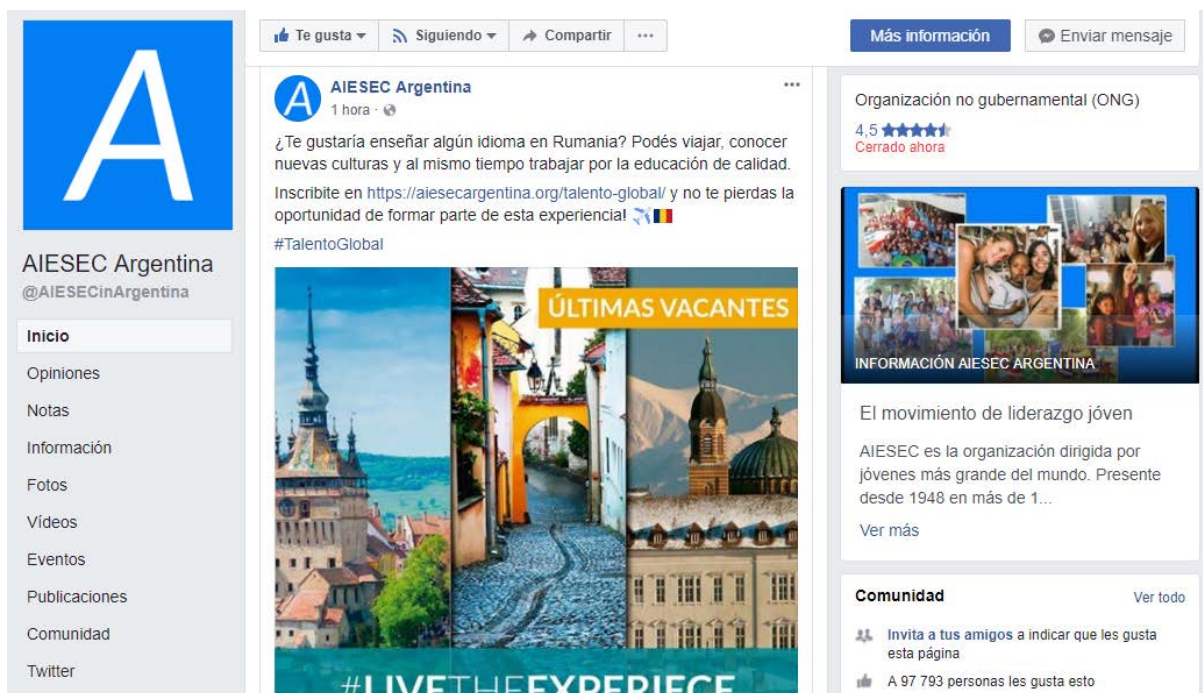


Figura 14. Publicación promocional en la *fanpage* de Facebook de AIESEC Argentina.

Esta dualidad de la comunicación externa de AIESEC, que oscila entre estos dos polos, alimenta la confusión y las imágenes contradictorias. Analizando la *fanpage* de AIESEC Argentina, vemos publicaciones que apelan a lo emocional, resaltando historias o experiencias de personas que hicieron su voluntariado social (como vemos en la Figura 17) o publicaciones que directamente apelan al *AIESEC Way* y remiten al desarrollo de liderazgo joven (como bien nos muestra la Figura 16). Pero la mayor cantidad de publicaciones son estrictamente promocionales, más alineadas a una agencia de viajes que a una ONG social.



Figura 15. Publicación en redes sociales oficiales de AIESEC Argentina con promociones y descuentos en su programa de voluntariado.



Figura 16. Publicación en la fanpage de AIESEC Argentina sobre liderazgo.

Estas publicaciones de tinte promocional, suelen ser compartidas por los miembros de la organización. Como nos cuenta Nina, “*vamos a las puertas de las universidades a contarle a los chicos sobre los programas de intercambio, generalmente con folletos y banners. Y también compartimos las publicaciones de la página de Facebook o Instagram*”. Estas prácticas comunicacionales o de marketing, parecerían no hacer más que saturar las redes

con esos mensajes y actuar como *spam* (término utilizado en las redes o en internet para denominar al contenido repetitivo y molesto). Estos métodos promocionales contribuyen a llevar al frente la manera en que la organización se financia, la venta de intercambios. Y al estar acompañada con el discurso más blando de “la paz mundial y el pleno desarrollo del potencial humano”, alimenta las representaciones sociales alineadas a lo sectario o lo oculto.

De esta forma, podemos hipotetizar que ambos enfoques comunicacionales, tanto el interno como el externo contribuyen, de maneras diferentes a alimentar ese tipo de representaciones sociales. En el caso de la comunicación interna, la intromisión de la misma a los canales informales destinados comúnmente a otros fines (como los grupos de WhatsApp o de Facebook) se combinan con la alta carga horaria de trabajo voluntario en la organización, y alimentan la faceta “alienante” del signo/imagen secta.



Figura 17. Publicación de una historia de voluntariado en la *fanpage* de AIESEC Argentina.

En el caso de la comunicación externa, la dificultad de expresar el “por qué”, “cómo” y “qué” del *AIESEC Way*, expresado de forma dispar en la web y en las redes sociales, más la recurrencia a la promoción de los viajes de intercambio, con énfasis en los descuentos, los precios, más similar a una agencia de viajes que vende paquetes turísticos o a la venta de electrodomésticos - el ejemplo del *Black November* de la figura 17 es elocuente - hace que para el público externo la organización sea más enigmática. Y todo esto contribuye a alimentar la representación social sectaria que los mismos miembros reconocen.

6. CONCLUSIONES

En el recorrido de esta tesina, hemos dado cuenta de la historia de AIESEC Internacional desde sus inicios, desde su expansión global en la década de los sesenta, pasando por la llegada de AIESEC a Latinoamérica y principalmente a la Argentina. Repasando la historia, vimos cómo AIESEC viró desde una perspectiva más corporativa y empresarial, proveyendo principalmente recursos humanos para este sector desde su programa de intercambios, hasta una mirada más social, con una organización que comenzó a basarse en su programa de intercambios de voluntariado aliándose con ONGs a lo largo y a lo ancho del globo.

También nos adentramos en la manera en que los miembros de AIESEC Argentina entrevistados daban cuenta de la historia de la organización, y la forma en la que los inicios de AIESEC se transformó en lo que denominamos “mito fundacional de la posguerra”. Este mito, que en palabras de Laveglia Botana “ayuda a personificar en los héroes o en los fundadores valores de la cultura, y como tales, proporcionan modelos de comportamiento para los miembros”⁸² nos permite entender principalmente la manera en que la historia de AIESEC Internacional y AIESEC Argentina funciona en tándem con la cultura organizacional y el *AIESEC Way*. Luego de haber repasado los fundamentos de este documento neurálgico para el entendimiento por parte de los miembros de la organización de los valores, de la misión, la visión y la cultura de la organización, podemos afirmar que el mito fundacional, expresado oficialmente en *The AIESEC Way* pero también transmitido informalmente en inducciones, reuniones y conferencias de la organización, funciona como puerta de entrada al objetivo máximo de la organización: “*Alcanzar la paz mundial y el pleno desarrollo del potencial humano.*” Los héroes europeos fundadores de AIESEC funcionan culturalmente como los primeros jóvenes que entendieron que la solución estaba en el entendimiento multicultural y en este nuevo modelo de intercambios y de desarrollo de liderazgo. Este mito funciona de tal manera, que blindó en los miembros el derrotero posterior de la historia, omitiendo las etapas plenamente corporativas de la organización y habilitando la idea de que AIESEC siempre tuvo el fin social y humanitario que hoy lleva al frente. El hecho de que “paz mundial y pleno desarrollo del potencial humano” se haya postulado recién en 1989, es una clara muestra de la potencia de ese mito fundacional.

También dimos cuenta de la rica cultura organizacional de AIESEC Internacional y AIESEC Argentina, haciendo foco principalmente en *The AIESEC Way*, como documento exponente oficial de la cultura de la organización, y en los ritos que rodean a la misma, vistos más desde

⁸² LAVEGLIA BOTANA, María Fernanda. *Op. cit.*

el lado de la cultura informal. Tal como afirma Laveglia Botana, “los miembros de la organización siempre poseen un saber y un no saber respecto a la cultura organizacional. Hay un saber de las normas de la organización que regulan sus actividades, también hay un saber informal sobre las creencias o valores que comparten quienes la componen”⁸³. Vimos cómo la cultura organizacional de la institución se estructura en torno a la teoría del “círculo dorado” inspirada en Simon Sinek, donde se explicita todo desde el “porqué” de la existencia de la organización, en el caso de AIESEC “la paz mundial y el pleno desarrollo del potencial humano”, pasando por el “cómo”, esa manera única de alcanzar el objetivo, en este caso con el *Leadership Development Model*, “desarrollando el liderazgo joven”, y terminando finalmente en el “qué”, que en AIESEC se da promoviendo intercambios multiculturales.

En las entrevistas realizadas a los miembros pudimos observar de qué forma estos conceptos están presentes continuamente en los discursos, y cómo funcionan siempre hacia el interior de la organización y son difíciles de incorporar para los que no pertenecen a la misma. Al mismo tiempo, vimos cómo la visión y la misión de la organización no cumplen con la regla de proveer objetivos medibles y alcanzables, y cómo de esta manera se transforman en una utopía para los entrevistados.

También repasamos los valores postulados por la organización y entendimos, siguiendo a Fernando Onetto que “si los valores fueran simplemente pautas culturales, no sería necesario realizar estrategias o sistemas de planificación”⁸⁴ tal como realiza AIESEC Argentina. Es por eso que los valores que se presentan en el *AIESEC Way*, enlistados como “vivir la diversidad”, “actuar sustentablemente”, “luchar por la excelencia”, “empoderar a otros”, “demostrar integridad” y “disfrutar la participación”, son tomados por los miembros entrevistados como un elemento más de los que tienen que memorizar para pertenecer a la organización, sin ser entendidos de manera crítica o sin siquiera postular valores alternativos en la práctica cotidiana.

Donde sí encontramos los primeros elementos resignificados de la cultura organizacional AIESECa es en los ritos que circulan al interior de la organización. En los bailes, los cantos y en el uso de las remeras de los diferentes comités y equipos, vemos que la corporalidad y el disfrute salen a la luz y permiten que los miembros se expresen y dejen llevar adelante sus pasiones. Frente al carácter restrictivo del *AIESEC Way*, que explicita hasta cómo se deben vivir los valores, aparecen estos elementos, que si bien no son plenamente contestatarios,

⁸³ LAVEGLIA BOTANA, María Fernanda. *Op. cit.*

⁸⁴ ONETTO, Fernando. *Op. cit.*

dejan espacio para la generación de prácticas diferentes. De hecho, vemos cómo para los miembros, a diferencia de lo propuesto por el *AIESEC Way*, el valor de disfrutar la participación se ve asociado directamente a esto, tal como afirma una de las entrevistadas: *“Lo que tiene AIESEC es que realmente es divertido formar parte. Cuando bailamos los roll calls, o vamos a los congresos, disfrutamos la participación.”*

Con estas observaciones, podemos afirmar que el carácter global y multicultural que propone la organización, con su visión “utópica” de la paz y el pleno desarrollo del potencial humano, requiere una bajada más terrenal y local, que se ve plasmada en los bailes, los cánticos, y las remeras que los entrevistados comparten con su grupo de pertenencia. Ya sea el comité local o la identificación nacional, en este caso con AIESEC Argentina, parecería ser necesario ese vínculo cercano entre los compañeros, más corporal y del orden de la práctica, en contraposición con los discursos más duros del *AIESEC Way*. Frente a términos como paz, desarrollo de liderazgo o experiencias multiculturales, nos encontramos con ritos como los bailes, el aguante y la camiseta.

Nos adentramos luego en el análisis del discurso de los miembros entrevistados, poniendo el foco en la pregunta *“¿qué significa AIESEC para ellos?”*. En la respuesta a esa pregunta también encontramos cómo aparece esta tensión entre las definiciones oficiales de lo que significa y representa la organización, y unas definiciones más personales, con espacios para la una apropiación y resignificación de estos sentidos. En primer lugar, vemos cómo AIESEC aparece para los entrevistados como una plataforma complementaria a la educación tradicional, en momentos donde la definición del futuro académico y profesional comienza a entrar en juego en la vida de los jóvenes. AIESEC, de esta forma, es un elemento más de aprendizaje, ligado más a los saberes prácticos y no formales, que a los saberes oficiales. También vemos cómo el desarrollo de liderazgo, elemento clave en el documento oficial de la organización, *The AIESEC Way*, se ve desplazado por algo mucho más sencillo, tangible, y por qué no, práctico. Aparece aquí el concepto de impacto social y de ayuda, más ligado a las organizaciones aliadas de AIESEC en el territorio. Con esto, también vemos cómo el viraje histórico que marcamos de lo corporativo a lo social, se ve también más marcado en las representaciones y discursos de los miembros de la organización.

Las entrevistas también nos permitieron ver cómo los miembros de AIESEC Argentina construyen su identidad en base a la diferencia. Siguiendo a Stuart Hall, vimos que “las identidades se construyen en base a la diferencia y no al margen de ella”⁸⁵. En los discursos

⁸⁵ HALL, Stuart. *Op. cit.*

de los miembros apareció esta diferencia como elemento clave a la hora de definirse como jóvenes comprometidos socialmente. Los postulados de los miembros que definen a un AIESEC para todos, “*pero no todos para AIESEC*” funcionan como elementos diferenciadores de un marcado tinte elitista y excluyente. De esta forma, podemos afirmar que la identidad del AIESECo es una identidad en continuo conflicto con sus contradicciones, que por un lado propone una apertura hacia todos los jóvenes, más ligada a la misión y visión de la organización, y que por el otro lado se distancia de los jóvenes no comprometidos y se postula como una élite ilustrada con conciencia social y capacidad de liderazgo.

También analizamos las representaciones sociales que aparecen en torno a la organización, entendiendo a ellas como “imágenes que condensan un conjunto de significados; sistema de referencia que nos permiten interpretar lo que nos sucede, e incluso, dar un sentido a lo inesperado. Categorías que sirven para clasificar circunstancias, fenómenos y en individuos con quienes tenemos algo que ver; teóricas que permiten establecer hechos sobre ellos”⁸⁶. Analizando las entrevistas de los miembros, vimos cómo aparece en sus discursos una imagen que condensa muchos signos negativos: el de la secta. El carácter exclusivo de AIESEC Argentina, la dificultad para explicar el objetivo de la organización para los no miembros y los ritos que envuelven a la organización, hacen que esta representación social emerja. También vimos cómo el tema económico financiero en la organización, tratado siempre solapadamente, enriquece esta representación. Más por su ausencia que por su recurrencia en el discurso de los miembros, el financiamiento de la organización, al no ser explicitado correctamente, se transforma en un insumo más para el imaginario de secta.

Por último, revisamos otro elemento clave para alimentar esta representación social: la comunicación de AIESEC Argentina, tanto interna como externa. En la comunicación interna, la cobertura total de canales de comunicación, algunos ligados más al aspecto íntimo o personal, como los grupos de Facebook, WhatsApp o videollamadas en horarios tradicionalmente dedicados a otras cuestiones, hacen que el AIESECo voluntario esté constantemente en contacto con la organización, en detrimento de otras prácticas sociales, más ligadas a la familia o a su grupo de amigos por fuera de la organización. Podemos afirmar, entonces que este formato de cobertura 360 de las comunicaciones internas es un elemento más que contribuye al imaginario antes mencionado. Por otro lado, en la comunicación que AIESEC realiza hacia afuera, vemos que aparece una dualidad o un doble foco: comunicaciones que apelan a lo emocional, resaltando historias o experiencias de personas que hicieron su voluntariado social o publicaciones que directamente apelan al

⁸⁶ JODELET, Denise. *Op. cit.*

AIESEC Way y remiten al desarrollo de liderazgo joven, y comunicaciones que son estrictamente promocionales, más alineadas a una agencia de viajes que a una ONG social. Estos mensajes demuestran la dificultad de expresar correctamente el “por qué”, “cómo” y “qué” del *AIESEC Way*, y alimentan la confusión y el carácter alienante de la organización al recurrir continuamente a la promoción de descuentos y ofertas de los viajes de intercambio, principalmente en las redes sociales.

7. BIBLIOGRAFÍA

- χ ACEVEDO, María José (2000). "La entrevista institucional al servicio de una perspectiva comprensiva". Artículo de cátedra UBA. Buenos Aires.
- χ ACEVEDO, María José (1999). "Los Imaginarios Sociales: vía regia para una hermenéutica de lo Institucional". Artículo de cátedra UBA. Buenos Aires.
- χ ACEVEDO, María José (2005). "Un instrumento para el abordaje heurístico de las instituciones". Artículo de cátedra UBA. Buenos Aires.
- χ AIESEC INTERNACIONAL (2015) *The AIESEC Way: Guía para miembros*. Publicación web. Rotterdam.
- χ ALABARCES, Pablo, GARRIGA ZUCAL, José y MOREIRA, Verónica (2012). "La cultura como campo de batalla. Fútbol y violencia en la Argentina" en Revista Versión. México DF.
- χ BORÓN, Atilio y LECHINI, Gladys (2006). *Política y movimientos sociales en un mundo hegemónico*. CLACSO. Buenos Aires.
- χ CHAVEZ, Norberto (1996). *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*. Editorial Gili. Barcelona.
- χ COLOMBO, Eduardo (1989). "La utopía como escatología" en *Imaginario social*. Ed. Tupac. Montevideo.
- χ COSTA, Joan (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Ed. La Crujía. Buenos Aires.
- χ DE CERTEAU, Michel (2000). *La invención de lo cotidiano*. Universidad Iberoamericana. México DF.
- χ DRUCKER, Peter (1990). *Manual de autoevaluación de la Fundación Drucker*. Editorial Compromiso. Madrid.
- χ ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN, Leonardo (1989). *Identidad en las organizaciones. Invarianza y cambio*. Ed. Paidós. Barcelona.
- χ FAINSTEIN, Héctor (1998). "Qué es administración" en *Diseño de estrategia organizacional*. Ediciones Maccafi. Buenos Aires.
- χ FERRARÓS, Juan José (2011). *La dirección del cambio*. Buenos Aires.
- χ GOFFMAN, Erving (2001). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Amorrortu editores. Buenos Aires.
- χ HALL, Stuart (1996). *Cuestiones de identidad cultural*. Amorrortu editores. Buenos Aires.
- χ HOBSBAWM, Eric (1998). *Historia del siglo XX*. Ed. Crítica Grijalbo Mondadori. Buenos Aires.

- χ JODELET, Denise (1976). "La representación social: fenómenos, concepto y teoría" en MOSCOVICI, Serge: *Psicología social*. Ed. Paidós. Barcelona.
- χ LAVEGLIA BOTANA, María Fernanda (2003). "El estudio de la cultura e identidad organizacional en América Latina" en DE MEZZANO, Alicia (2003) *Psicólogos institucionales trabajando*. Ed. EUDEBA. Buenos Aires.
- χ ONETTO, Fernando (2008). *¿Con los valores quién se anima?*. Ed. Bonum. Buenos Aires.
- χ PUIG, Salvador (2012). "Los movimientos sociales". Artículo de cátedra en USAL. Buenos Aires.
- χ SCHEIN, Edgard (2000). *El liderazgo como la capacidad para dirigir los cambios de la cultura empresarial*. Facultad de Ciencias Sociales UBA. Buenos Aires.
- χ SCHEINSOHN, Daniel (1998). *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*. Fundación OSDE. Buenos Aires.
- χ SCHLEMENSON, Aldo (1990). *Crisis y valores en las organizaciones*. Ed. Einokos. Buenos Aires.
- χ SINEK, Simon (2013). *La clave es el por qué*. Ed. Península. Madrid.
- χ VASILACHIS, Irene (2006). *Estrategias de la investigación cualitativa*. Ed. Gedisa. Barcelona.
- χ VOLOSHINOV, Valentín (2009). *El marxismo y la filosofía del lenguaje*. Ed. Godot. Buenos Aires.

8. ANEXOS

ENTREVISTA N° 1: VIRGINIA (ROSARIO)

Entrevistador (E): ¿Qué es AIESEC?

Virginia (V): AIESEC es una organización de jóvenes que tiene como objetivo trabajar por el desarrollo de la juventud, desarrollar liderazgo en la juventud y lo hace a través de intercambios, ya sean intercambios sociales o profesionales, pero básicamente es eso.

E: ¿Hace cuánto entraste en AIESEC?

V: Entré en el 2011, entré en Rosario, que es la ciudad donde estaba la organización que la conocí a través de la facultad, ahí viví un intercambio y después fui miembro hasta ahora.

E: ¿Por qué te reíste cuando te pregunté hace cuánto entraste?

V: Porque entré hace un montón.

E: ¿Es mucho 6 años para la organización?

V: Sí, actualmente del total de miembros de la organización, que son unos 550 en este momento (diciembre de 2017) la mitad ingresó hace menos de dos meses, entonces en relación es bastante.

E: ¿Sabés cuál es el promedio estimado de cuánto es la duración de un miembro en AIESEC?

V: Varía dependiendo el rol, yo creo que un año debe ser el promedio.

E: Como decías antes, conociste a AIESEC en la facultad. ¿Por qué entraste, qué fue lo que más te llamó la atención en ese primer momento?

V: Yo estaba en primer año de comunicación social y me había cambiado de carrera, antes había elegido una carrera de ingeniería y quería entender un poco más si era lo que me gustaba o no comunicación entonces me ofrecieron entrar. En un principio quería irme de intercambio pero me ofrecieron a su vez entrar en el área de comunicación y me llamó la atención esto de poder probar hacer cosas prácticas de lo que veíamos en la carrera de comunicación y a su vez testear lo que iba a hacer en un futuro como profesional y entonces me llamó la atención eso.

E: ¿Qué es para vos AIESEC o qué representa para vos AIESEC?

V: Yo lo veo como una plataforma de desarrollo donde un poco esto de lograr descubrir qué es lo que a uno le gusta hacer o no le gusta hacer y las posibilidades que uno tiene. En todos los roles que pasé siempre tuve la capacidad de explorar lo que yo quería hacer y darle forma a los roles que fui teniendo de acuerdo a mis intereses. Entonces siempre lo vi como esta plataforma que da la capacidad de explorar nuevos intereses, nuevas formas de trabajo y de “probar” ese futuro profesional.

E: Hablaste un poco del motivo de tu ingreso, ¿cuál creés que es el motivo de tu permanencia, por qué estás hace 6 años?

V: En todas las experiencias que intento vivir busco por un lado que sean dentro de un ambiente de aprendizaje, y es algo que encontré en todos los roles. Por otro lado, es algo que realmente disfruto hacer y como que siempre encontré, ya sea por las personas que me rodeaban en mi experiencia o por las tareas en sí, siempre lo disfruté. Y por otro lado que tenga que ver con el impacto en el sentido de que, siento que es una herramienta por la que uno puede llegar a la juventud, a nuevas personas, y a tener cierta influencia en que nuestro país sea un mejor lugar, entonces siempre se conjugaron todos esos factores e hicieron que me fuera quedando en la organización.

E: Dijiste al principio que entraste para “ver si te gustaba la comunicación”, para armarte en el campo profesional de la comunicación, y luego para “hacer Argentina un país mejor”. En todas esas afirmaciones hay un trecho gigante, ¿cuáles creés que son los valores de la organización o el objetivo de AIESEC para vos?

V: Valores organizacionales son seis y creo que se viven realmente en la organización. Esta la parte de integridad, de la sustentabilidad, luchar por la excelencia, desarrollar el liderazgo, vivir la diversidad y disfrutar la participación. El objetivo de todo es involucrar a los jóvenes y que descubran que pueden ser agentes de cambio, que pueden ser un factor de influencia positivo para su contexto y creo que AIESEC es una organización de paso. Nuestro objetivo es que una vez que alguien haya vivido una experiencia de AIESEC, ya sea un intercambio o como miembro, sea un factor de cambio en la sociedad, que no sea solamente ese momento y listo, sino que después en la universidad, en su trabajo, en su futuro, siga siendo una persona que vive los valores de la organización y que lucha porque su país y su contexto sigan siendo un mejor lugar.

E: Recién afirmaste que los valores realmente se viven en la organización, ¿qué ejemplos se te vienen a la cabeza de vos, o de algunos otros miembros que digas “realmente esta persona actúa sustentablemente” o “vive la diversidad”?

V: Por ejemplo, uno de los valores es esto que tiene que ver con el desarrollo de liderazgo y la sustentabilidad, y me pasó que hablando con personas que lideran otras organizaciones sociales, y yo me preguntaba por qué hace 30 o 40 años que tienen el mismo presidente. Y me decían que el problema que encontraban era que les costaba encontrar más gente, más personas que se involucren y se animen a tomar roles de liderazgo. Y eso es algo que vemos siempre en AIESEC, todos los roles directivos tienen una duración de un año, otros tipos de roles tienen una duración de entre 3 y 6 meses, y si bien siempre nos quejamos de que es difícil encontrar personas, siempre hay personas presentes y es un valor que ya está instituido dentro de la organización y que permite darle a las personas más oportunidades que no siempre se ven en otro tipo de organizaciones.

E: ¿Creés que estos objetivos y valores se adaptan a la realidad actual que necesita la sociedad actual, el mundo, el país?

V: Desde mi punto de vista sí, en el sentido de que creo que en Argentina hay una crisis de liderazgo. Sí, hay muchas personas que marcan los errores o lo que no está funcionando, pero todavía hay un vacío en qué personas se hacen cargo. Estos últimos años sí hubieron más movimientos sociales compuestos por jóvenes, con una cultura respecto a tomar responsabilidades pero creo que sigue haciendo falta jóvenes que quieran contribuir desde otro lugar, por ahí hasta por fuera de la política y creo que a veces AIESEC entra como factor de influencia en ese sentido.

E: ¿Qué es para vos lo que destaca a un AIESECo?

V: Creo que las características de un AIESECo fuera del contexto de AIESEC es que es una persona que tiene iniciativa y tiene ganas de hacer bien las cosas. Lo veo como una persona que en su grupo de amigos tiende a ser como el bueno, el que va por lo correcto y que por otro lado no se queda sólo con la idea sino que tiene iniciativa de hacer las cosas.

E: ¿Creés que todos los jóvenes pueden formar parte de esta organización?

V: Mmm, buena pregunta (piensa un rato largo). Creo que no. Que hay personas con diferentes intereses y que AIESEC apunta a ciertas personas con ciertos intereses en particular. Si lo veo en mi grupo de amigos sé que hay algunas personas que pasaron por AIESEC y estuvieron un tiempo y hay personas que tienen otros tipos de intereses y por ahí la organización no se alinea a ellos. Son personas que son más conservadoras en cuanto a cómo ven su futuro y qué líneas de experiencia quieren tener y por ahí nunca serían voluntarios o no haría trabajo ad honorem. Que se interesan más por el ámbito privado y nunca tuvieron ese interés. Por eso a veces me molesta cuando los AIESECos no son consecuentes con sus acciones afuera de la organización

E: ¿Cómo se lleva tu entorno, familia, amigos, con el hecho de que estés en la organización?

V: Ahí fue interesante como hubo una evolución del concepto y yo creo que fui el factor de cambio en el sentido de que al principio por ahí mi familia no entendía mucho la organización y el concepto que ellos tenían de la organización era que yo me quejaba de ciertas cosas, y cuando yo hice las paces con mi participación en la organización también la pude transmitir. Los involucré muchísimo más en cuanto a que conocieran personas que también eran parte, que conocieran intercambistas, y hoy en día tanto mis amigos como mi familia me apoyan, se interesan me preguntan. Pero creo que ese clic que hubo fue porque yo logré transmitir lo que era la organización y lo que yo hacía en la organización.

E: Tanto para tu desarrollo personal dentro de la organización, como para tu desarrollo profesional y personal fuera de la misma, ¿qué herramientas creés que te fue dando AIESEC desde que empezaste?

V: Bueno mi primera experiencia fue como intercambista y creo que me dio una visión más amplia de las diferencias, de las diferentes culturas, sociedades. En mi intercambio había una chica que era de Indonesia, que era musulmana, cosas que en mi estructura mental no entraban y eso fue lo primero. Después muchísimo esto de conocerme a mí misma, descubrir que me gusta, que no me gusta, de qué manera podía trabajar. En tercer lugar, todo lo que tiene que ver con gestión de equipos, gestión de proyectos, aprender de planificación, *budgets*, que nunca hubiera visto en mi carrera. Y en cuarto lugar, todo lo que tiene que ver con resolver problemas. Al fin y al cabo, en AIESEC tratamos de ver que si algo no funciona, ver cómo lo podemos resolver y facilitar. Creo que me dio esa visión práctica de que no importa, si las formas no sirven lo importante es ver cómo llegar a tu objetivo final y como que me volvió muchísimo más resolutiva en ese sentido.

E: ¿Cómo creés que se comunica lo que hace AIESEC hacia afuera?

V: Lo que hacemos lo comunicamos en nuestros principales canales de comunicación. Más online, como redes sociales, páginas web, etcétera. En segundo lugar, más del lado institucional, tenemos muchas organizaciones aliadas y estamos tratando de llegar más a las universidades que todavía no es nuestro fuerte, e intentamos comunicar a través de ellos. Y la mayor parte de nuestra comunicación pasa muchísimo por miembros o intercambistas hablando sobre sus experiencias y todo lo que vivieron.

E: ¿Cuál es el centro de ese mensaje? ¿Qué es lo que realmente comunican?

V: ¿Lo que me gustaría? (risas) En general se comunican dos tipos de cosas. Por un lado, el hecho de que AIESEC busca desarrollar liderazgo y por otro lado que nosotros hacemos intercambios. En general se promociona que nosotros hacemos intercambios sociales, si bien hacemos otro tipo de intercambios también. Pero va en esas líneas nuestra comunicación.

E: ¿Cómo describirías la comunicación interna de AIESEC y qué canales existen?

V: Bueno, los canales que existen: tenemos un newsletter semanal, tenemos Facebook e Instagram, tenemos muchos grupos de WhatsApp y mails, muchos mails. Yo diría que nuestra comunicación es más bien directiva, que busca recordar cuáles son las prioridades, en qué tendríamos que estar trabajando y en general busca marcar cuáles son esas cosas que deberían estar sucediendo.

E: ¿Cómo es el organigrama de AIESEC Argentina?

V: La estructura a nivel local consiste en equipos de trabajo de entre 4 y 5 personas con una persona que las lidera, el *project manager*, y en general existen 2 o 3 de estos equipos liderados por una persona. Esos equipos de trabajo, ya sea del área de intercambios entrantes o intercambios salientes, por lo general existen 3 por comité. Después hay equipos más pequeños de lo que llamamos áreas estratégicas que tienen que ver con finanzas o recursos humanos, que están compuesto por un team leader y 2 o 3 miembros. Entonces, eso conforma un equipo local de dirección compuesto con 3 o 4 personas que están liderados por lo que llamamos presidente local. Entonces en cada ciudad que estamos presentes existen estas estructuras locales, o en cada universidad. Después también existen estructuras de soporte o estratégicas que son equipos virtuales, que dan soporte a estas entidades locales. Muchas veces son personas que tienen dos roles al mismo tiempo, pertenecen a una entidad local y a su vez dan soporte al equipo nacional. Y existe un equipo nacional, que va variando su estructura, actualmente son catorce personas que están constituidos por equipos que están basados en la gestión de operaciones, por operaciones decimos intercambios en sí, un equipo que gestiona las alianzas con otras organizaciones y un equipo que trabaja más la parte estratégica de recursos, que tiene que ver más con finanzas, recursos humanos, marketing, expansión a nuevas entidades, y desarrollo organizacional que refiere un poco a lo que es la educación de los team leaders de las diferentes ciudades. Y un presidente.

E: Hablaste de *team leaders*, *budgets*, ¿por qué esa insistencia al inglés?

V: Como AIESEC es una organización global que está presente en más de 126 países mucha de nuestra terminología es en inglés para permitir un entendimiento global y poder así interactuar entre las diferentes entidades de AIESEC. Y también tiene que ver con que esta misma estructura se va replicando en diferentes países y esto es inherente a la cultura de la

organización. En otras entidades de AIESEC no en Argentina incluso toda su comunicación interna es en inglés, entonces queda toda esa jerga en la comunicación del día a día. En Argentina no, es en español pero quedan algunos restos del inglés.

E: ¿Y cómo te sentís con eso o al principio qué te parecía cuando escuchabas a los chicos hablar así?

V: En mi caso siempre estudié inglés por lo que eso no fue una dificultad, pero sí al principio no hay sólo cosas en inglés sino muchas siglas abreviadas que resultaba un poco confuso, pero con el tiempo se volvió en una rutina y me terminé acostumbrando.

E: ¿Admirás a alguien en la organización? ¿Por qué, si es que sucede?

V: Hubieron algunas personas que fueron mis líderes directos que creo que admiro. Es una palabra fuerte igual y no suelo ser una persona que tenga grandes ídolos. Pero sí hubieron personas que con su ejemplo me inspiraron a ser yo una mejor persona, creo que fue un poco por ese lado.

E: Hablando ahora un poco más de tu equipo de trabajo actual, de tu equipo de trabajo diario, ¿cómo te llevás con ellos, cuál es tu relación, tienen contacto por fuera de la organización?

V: Es un caso particular, en el sentido de que trabajamos juntos y vivimos juntos, por lo que tenemos un contacto súper cercano todo el tiempo. Lo cual por un lado lleva a conocernos en la rutina, a cocinar juntos y vivir juntos, y compartir muchísimo de la cotidianeidad, y por otro lado también lleva a que, ya que hay muchas personas que vienen de otros países o no tienen familia en Buenos Aires, nos llevan también a ser ese sistema de soporte en el cual nos apoyamos y estamos para lo que necesitamos. Por eso tenemos un contacto fluido por fuera de lo estrictamente laboral.

E: Contame un poco más cómo es esto de vivir con las personas con las que trabajás, cómo está conformado este equipo.

V: Actualmente en el equipo hay 2 personas de México, 3 personas de Brasil, una persona de Colombia, una persona de Panamá, y 7 argentinos, de distintas partes del país también, entonces es un equipo bastante multicultural. En cuanto a rango de edades, la persona más joven tiene 21 y la persona más grande tiene 28 y somos 11 mujeres y 3 varones. Es interesante, tiene sus pro y sus contras claramente, pero es interesante que al ser tan variado, hay muchas cosas que tenemos en común y muchas cosas que no. Compartimos el español, pero en distintas variantes, entonces nuestra conversación torna muchas veces a “cómo se dice en tu país o en mi país” y desemboca en aprender de otras culturas y desarrollar la

tolerancia con distintas formas de ser. Descubrí ahí que los argentinos somos muy directos y críticas que siempre tenemos nosotros de que somos muy directos, muy irónicos y vamos al punto, y hay otras personas que se sienten muy atacadas por ser muy sensibles o muy dramáticas. Esos estereotipos que a veces uno tiene de esos países muchas veces se viven a flor de piel en ese equipo multicultural.

E: ¿Cambiarías algo de la estructura de AIESEC, tanto a nivel nacional como internacional?

V: No sé, han habido muchos debates con respecto a la duración de los roles. Los roles duran un año y han habido conversaciones si debería ser más extenso o no, si las juntas directivas locales deberían ser full time y pagas o no. Hoy en día no tengo muy en claro que haría, creo que sería un probar y que con el tiempo y la evolución de la organización pueda que hayan ciertas evoluciones, pero por el momento no vislumbro cuáles podrían ser.

E: Hablaste esto de full time, pagos, contame un poco, ¿son todos voluntarios en la organización? ¿Hay ciertos rangos en la organización que son rentados?

V: Todo lo que tiene que ver con estructuras locales y de soporte son voluntarios, y en promedio por su carga de trabajo deberían ser 20 horas semanales de trabajo. Hay personas que trabajan más y otras menos. Y lo que es el equipo nacional, recibe una beca de subsidio, no es un salario, que cubre más que nada lo que son los gastos básicos, porque es un trabajo full time, son en teoría más de 40 horas semanales.

E: ¿Cuál es tu lugar de trabajo?

V: Físicamente, tenemos una oficina en av. de Mayo.

E: Contame un poco cómo es la dinámica de las reuniones de trabajo que tienen, ¿cómo describirías una reunión modelo?

V: Una reunión modelo comienza con lo que nosotros le llamamos un *check in*, es decir, que todas las personas cuenten un poco cómo están, cómo llegan a esa reunión. Muchas veces me toca liderar ese tipo de reuniones y es una instancia importante para poder controlar el temperamento de la reunión y hacia dónde va. Después vemos qué entregables teníamos desde la reunión anterior para ver que realmente hayan habido avances y que cada uno haya podido cumplir con sus responsabilidades. Después se discuten cuáles son los temas candentes o temas sobre los cuales tenemos que decidir y tomar acción. Y por último queda todo lo que es fijar cuáles son los entregables a resolver en la próxima reunión, y luego una especie de *check out* donde vemos también cómo cada uno se fue de la reunión y qué *next steps* se lleva.

E: ¿Cómo dirías que es el clima de trabajo de estas reuniones?

V: Varía bastante, hay algunas que son más bien bastante dinámicas, hay otras que más bien se hacen súper largas. Depende muchísimo del contexto y la predisposición con la que llega cada uno.

E: ¿Dirías que este clima o este tipo de trabajo es democrático?

V: La reunión en sí no tanto, porque hay una agenda que hay que seguir. Bah en realidad sí, hay una agenda predeterminada pero en general al comienzo de la reunión o previamente se invita a todos los que participan a que agreguen temas para discutir o ver. Entonces desde ese lugar es bastante abierta y creo que sí.

E: ¿Qué herramientas de trabajo tenés en la oficina?

V: Herramientas físicas digamos, tenemos computadoras, impresora, internet. Muchas veces usamos afiches, fibrones, pizarrones para poner ideas y ese tipo de cosas. Y después herramientas más de gestión. Trabajamos con Google Drive, tenemos muchísimos documentos compartidos dentro de la organización. Y tenemos muchas herramientas que son propias de la organización, una que nos permite la gestión de los intercambios que tenemos, y otra que nos permite trabajar más con la gestión de la educación de los miembros. La primera se EXPA y la segunda Cornerstone. También tenemos una tercera plataforma que es más de gestión de proyectos que se llama podio, que por lo general ahí quedan asentadas las bases de datos, las reuniones, etcétera.

E: ¿Cómo describirías la cultura AIESECa? Estuve viendo que hay algunos bailes, están estas palabras y las siglas. Si podés contarme un poco de eso.

V: Es interesante porque cada persona lo describe de manera diferente. Por un lado hay muchos elemento de pertenencia. Cada entidad local, cada país tiene un baile que los representa. Teóricamente, me contaron, hay congresos internacionales donde se presenta cada país. Y como no se podían presentar a través de su himno y su bandera porque hay muchos países que forman parte de la organización que fuera de la organización están en conflicto, y es un delito por su constitución escuchar himnos de otro país, se creó esto de que presente cada uno su baile para hacerse presente y decir “estoy presente en este congreso”. Y así se trasladó y se mantuvo en toda la organización. Tenemos desde eso, hasta siglas y gestos que tenemos en común para entendernos. Para poder hablar las personas levantan la mano y ponen un orden con los dedos, para decir que hablan primeros, segundos o terceros. Esto permite la comunicación y el sentido de pertenencia a través de todos los integrantes que tiene. Y por ahí también hacen mucho parte de la organización, lo que me

preguntabas hace un rato de los valores y las formas de trabajo, en general en cada AIESEC de distintos países se mantiene una forma de trabajo común, entonces eso lleva a que por más que no conozca uno a la persona en sí, conoce su forma de ser y su forma de trabajo y creo que eso es parte de la cultura organizacional.

E: ¿Qué es lo que personalmente a vos más te gusta y menos te gusta de la cultura de AIESEC?

V: Personalmente, no soy muy fan de todo lo que tiene que ver con los bailes de AIESEC y todo ese tipo de cosas, es algo con lo que convivo pero no es lo que más me llama la atención. Y yendo más en profundidad, por ahí no me gusta que por ahí hay ciertas cosas que son bastante esquemáticas. Entiendo por qué existen pero tal vez llega un poco que me cansa un poco. Esto de que cada organización sea igual y que cada rol sea igual y que cada persona se comporte igual. Pero también entiendo que dada lo corto que son los roles, tienen que ser bastante predeterminados para que las cosas funcionen. Por otro lado lo que sí me gusta, creo que es una organización bastante dinámica en cuanto a evoluciones. Todos los años hay cosas nuevas, hay cambios, es bastante viva en ese sentido. Y que en general está basado bastante en lo que es la meritocracia, en general para poder tomar roles de liderazgo se basan mucho en las competencias de la persona, en su experiencia, y no tanto en quién es fuera de la organización, qué contactos tiene. Lleva mucho a que sea una organización bastante transparente en ese sentido y creo que es una de las cosas que más me gustan.

E: Vamos a volver un poco atrás en el tiempo, ¿te acordás ese primer día dentro de la organización? ¿Hubo una inducción? ¿Cómo fue?

V: En realidad yo no tuve inducción como miembro porque yo entré para irme de intercambio. Pero yo tuve un primer congreso para ver cómo iba a ser mi intercambio, cuáles eran mis objetivos, cómo me iba a ir sintiendo en cada momento, qué cosas quería sacar, qué herramientas me querría llevar cuando volviese. Escuché muchas experiencias de gente que se fue de intercambio, entonces me acuerdo de esas instancias.

E: Última pregunta, ¿sabés de la historia de AIESEC? ¿Cómo se fundó? ¿Cuándo?

V: Se fundó en 1948, en el 2018 se van a cumplir 70 años. Luego de la Segunda Guerra Mundial, empezó con 7 estudiantes de ciencias económicas. Un poco lo que buscaban era que en un futuro no hay una 3ra Guerra. Buscaban hacer intercambios con el fin de lograr entendimiento cultural, un poco con la filosofías de “si yo soy cercano a otro no tengo por qué atacarlo. Desde entonces fue evolucionando, cambió mucho la visión y la misión, lo que siempre se mantuvo a través de la historia fue esto de hacer intercambios y vivir experiencias

multiculturales. Después en Argentina se fundó en 1962, comenzó con un estudiante de la UBA y a partir de entonces existe en nuestro país también.

ENTREVISTA N° 2: NURIA (CAPITAL FEDERAL)

Entrevistador (E): ¿Qué es AIESEC?

Nuria (N): AIESEC es una organización de jóvenes, y por lo que tengo entendido es la organización de jóvenes liderada por jóvenes más grande del mundo. Y lo que hacemos básicamente es desarrollar el liderazgo joven con cuatro características que queremos que los jóvenes desarrollen a través de experiencias prácticas. Entonces básicamente lo que hacemos es enviar y recibir jóvenes voluntarios de todo el mundo. Eso es lo que hacemos.

E: ¿Hace cuánto que entraste en AIESEC?

N: Entré en AIESEC hace ya dos años.

E: ¿Cómo conociste AIESEC? ¿Por qué entraste? ¿Qué fue lo que te llamó la atención en ese momento?

N: Es un tanto cómico, yo antes de AIESEC viajé un año entero por Brasil mochileando y cuándo volví una de las chicas me escribió por couchsurfing, couchsurfing es una página de hospedaje gratis y básicamente lo que me dijo fue “estoy llegando a Buenos Aires, estoy buscando lugar donde quedarme”. Se quedó en mi casa, obvio, una brasilera, y ella había sido parte de AIESEC durante muchos años, llegó a ser parte de la junta directiva nacional de AIESEC en Brasil y me dijo esto de que a mí me gustaba mucho viajar, me gusta hablar con personas, me gustaba aprender y me dijo “bueno, vos tenés un perfil bastante AIESECo”. Y bueno, me mostró la página, me inscribí y me llamaron al día siguiente, y bueno, fui a una entrevista y entré.

E: Más allá de la definición institucional oficial, ¿qué es para vos AIESEC? ¿Qué representa para vos AIESEC?

N: Para mí AIESEC es un lugar en el cual de verdad aprendo cosas todos los días. Aprendo cosas que siento que son para la vida. Creo que los mayores valores, los mayores aprendizajes me los llevo en estos dos años dentro de la organización. Para mí AIESEC también es un lugar de construcción, es donde mis ideas o lo que pienso y siento lo puedo poner en acciones y trabajar por eso todos los días. Para mí es eso, un lugar de construcción, un lugar de aprendizaje.

E: Hablaste un poco del motivo de tu ingreso, ¿cuál creés que es el motivo de tu permanencia en la organización?

N: Para mí, principalmente creo que lo más importante fue darme cuenta que era un lugar donde podía aprender cosas, que era un lugar práctico, yo soy muy práctica y cero teórica, entonces todo el tiempo hacer cosas que siento “uh, estoy aprendiendo esto” fue lo que hizo quedarme. Particularmente creo que soy una persona que si se siente desafiada le termina gustando más, entonces me decía “tengo que alcanzar esto”, y creo que ese desafío por así decirlo me hizo quedar. También me hizo quedar la gente, de repente tenía un montón de grupos con un montón de gente de distintos países y a mí me encantaba eso. Creo que principalmente eso, sentir que aprendía, que era yo la responsable de alcanzar ciertas cosas, que había cierta gente de otros países contactándome.

E: ¿Cuáles creés que son los valores de la organización, el objetivo de la organización?

N: Como valores de la organización te voy más por el lado oficial y por qué lo creo yo. Por un lado, creo que un valor de la organización es activar el liderazgo en otros. Es un valor oficial pero siento que lo trabajamos de verdad todos los días, es querer que los compañeros de tu equipo mejoren cada día o ayudar en las cosas que necesite el otro para que sea una mejor persona, por así decirlo, o mejor en su rol. Creo que de eso también se trata el liderazgo. Bueno, vivir la diversidad, claramente. Creo que poder entender y comprender de verdad como vive, qué hace el otro, realidades distintas. Vivir la diversidad no solo con gente de otro país, sino del mismo país que tenga distintas realidades. Lo veo mucho quizás en mi trabajo diario con las distintas personas con las que trabajo. Creo que también somos personas que disfrutamos lo que hacemos, sino no estaríamos todos los días trabajando tanto por alcanzar eso que queremos. Disfrutamos de esto de ir a un congreso, juntarte con gente de otros países, juntarte con gente de distintas ciudades e tu país, juntarte con gente que tiene tu mismo rol y poder discutir, debatir, qué es lo que estás haciendo y demás, creo que disfrutamos mucho eso. Pero creo que si tuviera que remarcar esos serían los valores principales que quizás siento yo.

E: ¿Creés que estos valores y objetivos que mencionás se adaptan a la realidad, a lo que necesita el mundo, tu país?

N: Yo creo que sí. Algo que quizás veo mucho es que la sociedad en sí, en la sociedad argentina o en distintos países, creo que falta mucho entendimiento realmente del otro, de que el otro vive una realidad distinta, que está bien pensar distinto y que hay que lograr un mutuo respeto. Creo que es lo que falta, muchas veces si no pensás como yo, listo, te critico o directamente no te hablo o te hago cosas malas, por así decirlo, y creo que AIESEC justamente lo que hace es que al ser tan distinto en tantos países y tener tantas realidades

como que te empezás a hacer un poco más “ah bueno, quizás está pensando de esta manera por equis cosa”, y creo que realmente es lo que importa, respetar y comprender al otro. No hace falta que pienses igual pero creo que es lo que principalmente la sociedad argentina, que es donde vivo, es lo que necesita. Esta comprensión. Y después el hecho de quizás trabajar todos los días por alcanzar eso que te proponés o querer ser mejor que vos mismo cada día creo que es algo que falta muchísimo en las sociedades y me gustaría ver una sociedad donde realmente la gente quiera ser mejor o realmente trabaje por algo que cree y no por una remuneración muchas veces económica o lo que sea.

E: Hablaste un poco de lo que hacen en AIESEC, de los valores, ¿si tenés que definir a un AIESECo cuáles serían sus principales características y qué lo destaca?

N: Creo que principalmente es una persona que escucha, es una persona que habla cuando tiene que hablar. Creo que respeta al otro. Creo que es una persona que todos los días se levanta y se propone hacer algo y lo trabaja de verdad con todas sus fuerzas para alcanzarlo. Creo que una característica es ser compañero, ser comprensivo. Creo que esas son las principales características.

E: ¿Y creés que todos los jóvenes pueden formar parte de la organización?

N: Yo creo que sí. Creo que AIESEC es para todos, pero a la vez creo que no todos son para AIESEC. Creo que cualquier joven podría ser parte, pero creo que hay que entender muchas veces cómo se maneja y cómo es, y como todo no sé si cualquier joven está dispuesto a trabajar de la manera que se trabaja. Pero sí, creo que AIESEC de verdad es para cualquier joven.

E: ¿Cómo se lleva tu entorno, familia y amigos, con el hecho de que estés trabajando en la organización?

N: Mi familia por lo general bien, ven realmente lo que aprendo, lo que sé, les gusta mucho escucharme hablar. Me enteré hace poco de cómo hablo y cómo cambié, me dicen que me volví un poco más sabia. Creo que los involucré mucho, a estos voluntarios que vienen de afuera, a muchísimos hospedamos en mi casa, mis amigos la mayoría se fueron de intercambio con AIESEC. Entonces creo que en parte son parte porque justamente es algo que me gusta mucho y que quiero entonces creo que se llevan bien. Pero muchas veces sí, quizás, no entienden al cien por ciento por qué un sábado me acosté a las cuatro de la mañana terminando una sesión y me levanté un domingo a las 6 porque tenía que ir a hacer equis cosa. No entienden muy bien porque ellos no lo viven, pero en general bien, me apoyan. Y si creen que es una secta no me lo dicen (risas).

E: ¿Por qué dirían que es una secta?

N: Muchos lo dicen. Esto de pasar tanto tiempo y dedicarle tanto tiempo y pasión a algo, cuando no sabés de qué se trata parece raro. Los jóvenes no suelen involucrarse tanto.

E: Y tanto para tu desarrollo personal dentro de la organización, o mismo para tu desarrollo profesional fuera, ¿qué herramientas creés que te fue dando AIESEC desde qué empezaste?

N: Desde que empecé, creo que lo principal y lo que más agradezco, es el hecho de realmente poder exponer lo que creo, lo que pienso. Antes era una persona que quizás no decía lo que pensaba, o si no coincidía con la otra persona, quizás me frenaba un poco a la hora de decir las cosas. Eso es una de las cosas, el tema de la comunicación. Herramientas de todo tipo, todo lo que sé actualmente de computación por ejemplo lo aprendí en AIESEC, fueron herramientas que me dieron. Lo que es manejo de equipos, yo no tenía idea cómo manejar un equipo y creo que realmente hoy en día después de haber pasado por muchos equipos fueron herramientas que también me dieron. También organización personal, oratoria me lo dio AIESEC.

E: ¿Cómo creés que se comunica lo que hace AIESEC hacia afuera?

N: Creo que se comunica de una manera un tanto atolondrada a veces. Creo que a veces lo hacemos más complicado de lo que realmente es. Muchas veces nos enredamos en nuestras siglas, en nuestras palabras en vez de hacerlo un poco más simple. Se comunica de esa manera, no llegando al mensaje principal de la organización.

E: ¿Y cuál es el centro de ese mensaje? ¿Qué es lo que realmente comunican, capaz de manera atolondrada como decías vos?

N: Creo que lo que queremos comunicar es el desarrollo del liderazgo que es lo que hace la organización, pero a veces vamos más por el lado del voluntariado, del intercambio. Eso básicamente.

E: ¿Cómo describirías la comunicación interna de AIESEC? ¿Qué canales existen?

N: Para mí la comunicación interna a nivel nacional, de lo que es AIESEC Argentina para lo que son los distintos comités locales es bastante buena. La comunicación interna es a través de email, a través de newsletters que también se mandan que es algo formal. Otros medios de comunicación son las páginas de Facebook, los grupos de Facebook, otras redes sociales. Y sí lo que es un poco más informal es WhatsApp. Y después está la comunicación interna de cada comité local cambia muchísimo y es muy distinta. Pero a nivel nacional creo que es muy buena y esos son los principales canales.

E: ¿Sabés cómo es el organigrama de AIESEC Argentina?

N: Sí. A nivel nacional, está compuesto por la presidenta de AIESEC Argentina. Y ella tiene sus distintos vicepresidentes en cada una de las áreas. Por un lado lo que son intercambios sociales salientes y entrantes, intercambios profesionales salientes y entrantes, marketing, relaciones universitarias, lo que es recursos humanos, finanzas, partnerships con otras organizaciones y cada uno es responsable de su área. Y eso se replica localmente. A nivel local siempre está compuesto por un presidente, siempre hay un vicepresidente de intercambios sociales salientes, en casi todos los casos un vicepresidente de finanzas y un vicepresidente de recursos humanos y según los comités locales y las realidades hay un vicepresidente de intercambios sociales entrantes y de intercambios profesionales salientes. Lo que sí a nivel local no hay un vicepresidente de relaciones con universidades o relaciones externas pero es porque es más chica la estructura. Básicamente se maneja lo que son operaciones o intercambios, recursos humanos y finanzas.

E: Antes nos contabas que usaban muchas siglas, recién mencionabas algunas palabras en inglés como *partnerships*, ¿por qué esa insistencia a las siglas, al inglés?

N: Principalmente AIESEC es una organización internacional y el idioma que se tiene que manejar quizás para poder entendernos entre todos es el inglés, entonces por eso tenemos muchas siglas en inglés, AIESEC está presente en aproximadamente 126 países, entonces quizás el hecho de hablar todo en español o en otra idioma se dificulta por eso el hecho de hablar en inglés para un mayor entendimiento ya que es una organización internacional. Y las siglas principalmente porque es más fácil para nosotros el hecho de la comunicación, es más práctico, no hay mucha más explicación.

E: ¿Y qué te parecía al principio, cuando escuchabas a los chicos hablar así?

N: Al principio no entendía nada, cuando yo entré en la organización mi área se llamaba oGCDP. No entendía nada y me lo anotaba en un cuaderno para estudiarlo en casa. Pero después me fueron explicando, fui entendiendo más y ahora realmente entiendo el por qué, entiendo que es algo necesario para el entendimiento entre todos los países, y creo que el desafío fue adaptarme un poco a eso para poder entenderme con chicos de Kenia, con chicos de Brasil, con chicos de Estados Unidos y demás. Creo que es más fácil para la organización.

E: Ahora una pregunta un poco más personal. ¿Hay alguien o hubo alguien en la organización que admires?

N: Muchas personas me conocen por admirar mucho a Ana Saldarriaga. Ana fue presidenta de AIESEC Internacional y ella antes había sido presidenta de AIESEC en Colombia. Fue la

primer mujer en ser presidenta de AIESEC Internacional y la admiro muchísimo por la capacidad que tiene de transmitir un mensaje, es súper clara y es súper ambiciosa. La admiro mucho por haber sido mujer, latinoamericana y liderar una organización como AIESEC a nivel internacional. Y admiro mucho en general a las personas que me lideraron, que quizás me llevaron a ser quién soy yo hoy. Creo que esas personas supieron qué decirme en el momento correcto, qué sacar de mí. Que confiaron en mí también, esas son personas a las que admiro muchísimo.

E: Ahora hablando más de tu equipo de trabajo actual: ¿cómo te llevás con ellos? ¿cuál es tu relación, tienen contacto por fuera de la organización?

N: Actualmente mi principal equipo somos 6 personas, yo soy la presidenta del comité y tengo seis vicepresidentes y la verdad es que nos llevamos súper bien. A la hora de construir mi equipo pensaba mucho en qué características tenían que tener, y una de esas características era que pudieran ser mis amigos. Que sean personas con las que quizás yo pudiese tener una relación también personal. Creo que eso también da mucha confianza. Y hoy en día somos un equipo que tenemos mucha confianza, que confiamos en el otro, que confiamos en lo que dice y en lo que hace y sí, tenemos una relación aparte de AIESEC, quizás con mi director de intercambios entrantes pasé unos días en su casa en San Pablo, con mi directora de recursos humanos cada tanto salimos a tomar algo a la noche, pero sí, tenemos una relación que es súper buena y que va más allá de AIESEC y que en parte hace a la confianza que uno tiene en la organización. Al final del día la organización son ellos.

E: ¿Cambiarías algo de la estructura de AIESEC? ¿Tanto a nivel nacional como internacional?

N: (Silencio largo) Creo que a nivel local pondría una persona encargada de las relaciones con externos, hay veces que se nos dificulta mucho y quizás pondría una persona a nivel local que pueda estar encargada de eso y hoy en día no lo tenemos. Y a nivel nacional honestamente no se me ocurre otro cambio que haría. Si me enfocaría mucho en las realidades de los distintos comités que de verdad son muy distintas. Quizás tendría una estructura especializada para cada lugar, porque somos 18 entidades muy diferentes, de Salta, Santiago del Estero a Bahía Blanca o La Matanza.

E: Entiendo que en la organización hay personas que son voluntarias y otras que perciben una remuneración, ¿es así? ¿Y por qué se da esta diferencia?

N: A nivel internacional y nacional se recibe una remuneración, que la verdad que es muy poca, a nivel Argentina es menos que el salario mínimo. Igualmente cuando uno trabaja a nivel nacional o internacional lo sigue haciendo por el propósito de la organización y no por

la remuneración porque en cualquier otro lado te pagan mucho más. Y a nivel local cualquier persona es voluntaria, no se recibe una remuneración económica. Yo creo que está bien. Es más, creo que debería ser un poco más alto el sueldo a nivel nacional e internacional por el esfuerzo, la presión y el trabajo que requiere, pero creo que principalmente está bien porque ya a nivel nacional hay ciertas horas que cumplir, cierto horario y demás, y a nivel local eso es más flexible. Es como una actividad extra que uno hace, de hecho yo tengo mi trabajo aparte.

E: Contame, ¿cuál es tu lugar de trabajo físico?

N: Nosotros tenemos una oficina hace muchísimos años en UCEMA, que es una universidad y nos prestan un espacio, un salón. En realidad es como dos oficinas juntas pequeñas, queda en el centro de la capital de Buenos Aires. Tenemos ese espacio donde podemos ir, trabajar, hacer nuestras reuniones, ese es el espacio físico con el cual hoy en día contamos.

E: Contame cómo son las dinámicas de trabajo de las reuniones que tienen ustedes, cómo describirías una reunión modelo.

N: Una reunión modelo con mi equipo de trabajo, que es la junta directiva local, sería algo así. Llegamos, vemos cómo estamos todos, en qué está cada uno, cómo llega a la reunión, y después vemos un poco lo que está pasando en cada área, muy breve, porque es un panorama general. Después cada una de esas personas tienen reuniones con sus áreas, entonces lo importante ahí es ver más general. Después cada reunión varía según lo que necesita la junta directiva. Por lo general vemos qué eventos se vienen próximos, congresos, reunión con todo el comité, qué cosas tenemos que estar viendo, qué sesiones, que tenemos que facilitar. Y también intento traer siempre algún tipo de material o capacitación de lo que necesitan, y después sí todos salimos con ciertas responsabilidades que hay que cumplir, entonces para cada una de esas responsabilidades pautamos tres acciones que tengamos que cumplir. Y sí intento que sea una reunión súper dinámica, y que realmente disfruten de estar ahí y quieran participar ahí.

E: ¿Creés que ese clima de disfrute que se intenta generar funciona?

N: Por lo general sí, y ahí creo totalmente que es responsabilidad del líder de esa reunión, de cómo llega a esa reunión, pero creo que ese clima se da. Más que nada porque nos gusta lo que hacemos y creo que por lo general se da.

E: ¿Cuáles son las herramientas de trabajo que tenés vos en la organización?

N: Nosotros tenemos una planificación anual, entonces esa es una de las principales herramientas que quizás usamos. Dentro de esa planificación anual está la mensual, y está

la semanal. Entonces cada uno de mis vicepresidentes y de mis líderes de proyecto tienen su herramienta que es para todos la misma, donde dice que metas tenemos que alcanzar a nivel mensual, semanal e intentamos trabajar por eso. Después, otra herramienta que usamos es lo que es Podio, que es una plataforma electrónica donde se pueden subir reuniones, hacer el seguimiento de ciertas personas y proyectos, es un CRM. Y por otro lado usamos mucho lo que es Excel, Google Calendar, Google Drive, el mail. Todas esas herramientas las usamos a diario para todas las actividades e instancias que tenemos.

E: ¿Cómo describirías a la cultura AIESECa? Estuve viendo que hay algunos bailes, además de las palabras y las siglas que dijiste.

N: Es muy divertida la verdad, es algo hasta loco. En cualquier parte del mundo que vayas, a mí me pasó de ir a congresos internacionales en otros países y está esto de los bailes. Es característico de AIESEC esto de los Roll Call. Para no pasar lista se pone una música, y si es de Argentina subís y bailás esa música, y así con cada país. A nivel local pasa lo mismo. Tenemos muchas siglas, para hablar hacemos gestos con los dedos, para hacer silencio tenemos también un gesto especial, creo que todo eso es algo muy cultural y que representa muchísimo. Y hay algo que a mí me encanta, que es saber cómo está la gente a la que le estoy hablando, entonces yo siempre soy la que grita “Motivation check” y todo el mundo me responde “Yes, right”. Es una locura ver a tanta gente respondiendote eso. Pero principalmente la cultura es eso, siglas, bailes y distintas formas que en todas partes del mundo para que todos estemos conectados de la misma manera.

E: Hablabas antes de los congresos. Contame un poco de eso, ¿qué es un congreso? ¿Qué sucede ahí?

N: Bueno hay distintos congresos, a lo que es quizás Argentina, hay cuatro congresos nacionales y a nivel local hay dos congresos locales por año y básicamente lo que hacemos en esos congresos a nivel nacional es estar con gente de todo AIESEC a nivel Argentina lo cual es muy interesante porque uno está con gente de su ciudad, con gente de las distintas provincias y lo que se hace es, sí obvio, reafirmar un poco la cultura, esto que hablábamos antes del baile y demás, pero principalmente capacitarnos para las cosas que se vienen. Si vos vas a entregar el mayor número de intercambios, vas a facilitar esas experiencias, bueno, previamente te tenés que capacitar en el cómo hago eso. Entonces básicamente en esos congresos hay mucha capacitación, conectarte con los valores de AIESEC, con los distintos comités del país y demás, y sí a nivel local es más conectarte con tu comité, con la gente que trabaja con vos y con la cultura más de comité y lo que es a nivel internacional obvio, conectarte con distintos países y culturas. Va más por el lado de cooperaciones, con qué países puedo trabajar

E: ¿Y qué es lo que más te gusta de esta parte cultural y lo que menos te gusta?

N: Quizás lo que más me gusta es estar en contacto con gente que siente o vive lo mismo que vos, que le emociona alcanzar su meta porque entiende que es súper importante lo que hace todos los días, quizás bailar en un congreso un roll call, creo que eso es lo que más me gusta. Sentir que no importa de qué comité seas, de qué ciudad, de qué país, como que todos estamos de alguna forma conectados y eso es lo que más me gusta. Y lo que menos me gusta quizás es que a veces nos podemos volver un poco workaholic, entonces en cierta parte se vuelve un poco fanático de la organización y bueno, creo que hay que encontrar un poco un equilibrio. Quizás eso es lo que menos me gusta.

E: Volviendo un poco atrás en el tiempo, ¿te acordás cómo fue tu primer día dentro de la organización? ¿Hubo una inducción?

N: Sí, hubo una inducción de comité. Me acuerdo que entré y había cinco o seis personas, creo que eran de la junta directiva, donde presentaban un montón de cosas, qué era AIESEC, qué hacían y demás, y yo entendía la mitad de las cosas. Y me acuerdo de encontrarme un compañero de la escuela de la primaria y me quedó eso grabado. Y principalmente no entendía mucho, pero sí encontré gente que me podía contar cosas interesantes, cosas que a mí me llamaban la atención. Creo que me acuerdo de eso, de treinta o cuarenta jóvenes entrando al comité, y compartiendo o charlando, y sobre todo lo que más me acuerdo es que era un lugar donde me hacían pensar, donde me hacían reflexionar, y eso era lo que más me copaba.

E: ¿Qué sabés de la historia de AIESEC? ¿Cómo se fundó, cuándo?

N: Sé bastante creo. Se fundó después de la Segunda Guerra Mundial, en los Países Bajos, en lo que es Europa. Y principalmente se fundó con distintos jóvenes de distintos países, creo que en el momento eran Bélgica, Holanda, y no me acuerdo cuáles otros. Pero principalmente porque no había entonces un entendimiento multicultural entonces lo que hicieron a través de ellos fue intercambios multiculturales para comprender las distintas realidades y que otra Guerra Mundial no volviera a pasar. Se fundó con estudiantes de ciencias económicas.

ENTREVISTA N° 3: MARTÍN (NEUQUÉN)

Entrevistados (E): ¿Qué es AIESEC?

Martín (M): AIESEC es una organización de jóvenes presente en más de 120 países y tiene como objetivo desarrollar el liderazgo de los jóvenes a través de experiencias de intercambio social y profesional en el exterior. Básicamente eso es AIESEC.

E: ¿Hace cuánto entraste en AIESEC?

M: Ya van a ser 8 meses creo.

E: ¿Por qué entraste, qué fue lo que más te llamó la atención en ese primer momento?

M: Justamente que sea una organización internacional y que sea liderada por jóvenes y todas las cuestiones de organización, que bueno, que independientemente que sea todo hecho a voluntad, me parecía que estaba bien armado, tenía una buena proyección, sabía dónde quería ir y bueno, estaba muy bueno.

E: ¿Qué es para vos AIESEC o qué representa para vos AIESEC?

M: ¿Qué representa para mí? Si bien busca como objetivo final el desarrollo del liderazgo, es poder ayudar también en otras sociedades, siempre trata de poder generar un impacto en otras personas o en otros lugares.

E: Hablaste un poco del motivo de tu ingreso, ¿cuál creés que es el motivo de tu permanencia, por qué estás hace 8 meses?

M: Sigo trabajando porque está muy alineado con lo que yo pienso, me gusta la gente que se involucra y además te predispone de otra manera y te da otra posición a la hora de reclamar también ciertas cosas no, porque hay muchos que se quejan de cómo está todo y nunca hacen nada. Yo creo que la sociedad está como está porque somos todos responsables y hay muchos que no hacemos nada al respecto. Tanto en mi país como en otro país.

E: Hablaste de que la gente no se involucra, ¿cuáles creés que son los valores de la organización o el objetivo de AIESEC para vos?

M: Los que más me gustan son vivir la diversidad, es el que más me llama la atención porque también lo pude vivir, estando adentro es como que se vive mucho eso, de distintas culturas hasta de distintas religiones, posiciones políticas o sexualidad, que por ahí es un tema complicado hoy en día, y me gusta que las personas puedan ser como uno quieren y AIESEC es un lugar donde te da esa posibilidad.

E: Mencionaste ahí diferentes posiciones políticas, de género, sociales, religiones: ¿podrás recordar algunos ejemplos?

M: A la hora de tomar decisiones es muy abierto en ese sentido, se escuchan mucho las opiniones de todos y siempre se trata de llegar a un común acuerdo. Eso me parece muy copado porque es muy difícil en general, eso está siempre muy polarizado y se complica para llegar a tomar acciones. Y con lo otro, por ahí lo que más me llamó la atención fue que, capaz gente de otra cultura y eso está buenísimo, es como más normal y es más aceptado, pero por ahí el tema de la sexualidad, que para mí es un tema más resonante, yo viniendo del interior que por ahí es más difícil eso, no es tan aceptado, y yo entrar ahí ver que nadie se esconde en público, poder actuar con naturalidad es súper lindo.

E: ¿Y creés que estos valores, como vivir la diversidad y los otros que mencionaste, se adaptan a la realidad actual, a lo que necesita el mundo o el país?

M: Para mí sirven, porque como justamente se está buscando el desarrollo del liderazgo, sirve para las personas que entren para que empiecen a aceptar estas cuestiones que son básicas, que no se tendrían que ni pensar. Entonces eso de, no sé, actuar sustentablemente, vivir la diversidad, luchar siempre por la excelencia, me parece que son valores muy copados, muy buenos para que los empiecen a sentir las personas y después los puedan llevar a la realidad y a su día a día.

E: Y si tuvieras que definir a un AIESECo, ¿cómo lo definiría y qué es lo que lo destaca?

M: Mmm, para mí que actúa con mucha libertad, que siempre dice lo que piensa y que es una persona que toma muchas acciones y que se hace cargo de distintas situaciones.

E: ¿Y creés que todos los jóvenes del mundo, del país, pueden formar parte de esta organización?

M: Yo creo que sí, pero está mucho en cada persona si lo quiere tomar o no. O sea, AIESEC es para todos, pero, o sea, si uno no se abre por ahí es difícil. Las herramientas están, el lugar está, y está todo puesto a disposición de todos pero depende de cada uno.

E: ¿Por qué decís que depende de cada uno? Me imagino que se requiere cierto compromiso.

M: Justamente por eso. Esto es voluntario y mucha gente lo toma como que no importa y no lo aprovecha al cien por ciento, o no está del todo comprometida.

E: Pasando más a un punto personal, ¿cómo se lleva tu entorno, tu familia, tus amigos con el hecho de que estés en la organización?

M: Es complicado, a veces lo entienden y a veces no lo entienden. No saben a dónde yo quiero llegar con esto y, por ahí algunos piensan que es una secta porque no lo entienden y como que dicen que es mucho más de lo mismo. Es un tema delicado (risas). Y bueno, además el hecho de que sea voluntario y que no tengamos una remuneración por eso lo toman como con menos importancia. No ven que la ganancia que yo tengo de esto es un desarrollo personal.

E: Justamente te iba a preguntar sobre eso, ¿cuál creés que es la ganancia tuya de pertenecer y estar en la organización, qué herramientas creés que te fue dando y te puede llegar a dar AIESEC?

M: Me gusta mucho esto de los valores, porque son muchos temas que vivimos día a día y te van haciendo entender las cosas que pasan y te dan otros puntos de vista que por ahí antes no tenías en cuenta porque vivías siempre en tu misma zona de confort. Y acá como que hay una variedad impresionante de culturas y posiciones políticas que te abren la mente. Eso está súper copado. Y después que te da la posibilidad de gestionar un equipo o varios equipos a muy corta edad y eso es algo que ningún laburo te lo puede dar. Entonces eso es una oportunidad genial, te da muchas posibilidades de innovar, de probar nuevas herramientas, de leer cosas nuevas, te da la posibilidad de viajar, mucha posibilidad de crecimiento dentro de la organización que hasta te va ayudar a ser mejor profesional.

E: Decías antes que capaz tu familia, capaz tus amigos te dicen medio en broma que lo que hacés parece una secta: ¿cómo creés que se comunica lo que hace AIESEC hacia afuera?

M: Pienso que si bien AIESEC es conocida falta que sea conocida por muchos. Todavía no estamos llegando a todos los jóvenes que deberíamos llegar, y en ese sentido sí parece un poco una secta porque no somos tantos.

E: ¿Y qué medios de comunicación utilizan?

M: Redes sociales. También hacemos intervenciones en las universidades, tratamos de hacer presencia donde están los centros de estudiantes, o donde se concentran todos los jóvenes. Y hacemos eventos, publicaciones en Facebook, en Instagram, en Twitter, en todas las redes.

E: Y decís que hace falta que sea más conocida por los jóvenes y al mismo tiempo decís que están en redes sociales, en las universidades. ¿Cuál es el centro de ese mensaje una vez que tienen contacto con los jóvenes? ¿Qué es lo que realmente comunican?

M: Siempre tratamos de destacar el tema del intercambio. Y que puede ser un diferencial esto de poder desarrollarse como líderes. Pero por ahí es difícil poder explicarlo desde un principio porque no estamos teniendo los resultados que tenemos todavía.

E: Por último, en esto de la comunicación. ¿Cómo definirías la comunicación interna dentro de AIESEC, qué canales existen, cómo te comunicás vos con tus compañeros?

M: Mucho por WhatsApp, por mail, y lo que es Hangouts para charlas virtuales, eso se usa mucho. Como que está en todos lados, no hay canal que no esté cubierto.

E: Pasamos más a lo que es la estructura de AIESEC Argentina. ¿Conocés vos el organigrama de la organización? ¿Cómo es a nivel nacional, a nivel local?

M: Te cuento. Está organizado a través de un LCP, que es el presidente de un comité. Después tiene a su equipo de trabajo que son los otros vicepresidentes. Por lo menos en mi comité tenemos vicepresidente de finanzas, vicepresidente de TXP que es de experiencias de equipo, vicepresidente de voluntariados salientes, que sería mi área, y después vicepresidente de prácticas profesionales salientes. Y después de los vicepresidentes están la BoL, que son todos los project managers y managers. Los project managers son líderes de equipo dentro de un área operativa, que sería mi área o el área de prácticas profesionales y las otras áreas tendrían managers. Y después de eso, cada equipo de project managers tiene sus miembros. Eso sería la estructura. Miembro, project manager, vicepresidente y presidente. Eso a nivel local. Después a nivel nacional tenés el MCP, que es el presidente de AIESEC en Argentina y que después tiene toda su estructura de vicepresidentes con los NST, que son el National Support Team, que tienen como función asistir de manera nacional a todos los comités de Argentina.

E: Me sorprende un poco que nombrás LCP, TXP, BoL, Project Managers, MCP, una mezcla de inglés y siglas. ¿Sabés por qué esa insistencia a esa terminología?

M: No sé bien por qué es pero es como un vocabulario de AIESECo, o sea la palabra AIESECo también entraría en ese lote (risas) y es una manera más simple de poder hablar entre nosotros.

E: ¿Cómo te sentiste con eso al principio? ¿Qué te parecía los escuchabas hablar así?

M: Al principio fue muy difícil, por ahí para la gente nueva, a todos los chicos nuevos veo que es difícil que entiendan esto de las siglas. A mí me costó y todavía me sigue costando porque hay un montón de roles y cosas que yo no me sé. Pero está bueno, a futuro está bueno porque es mucho más fácil y vas entendiendo, cuando ves el organigrama o las cosas que

hay que hacer. Pero al principio sí, es difícil. Es difícil la tarea de AIESEC y encima tenés que aprenderte las siglas.

E: Una pregunta un poco más personal: ¿Hay alguien en la organización que admires y si es así por qué?

M: Tengo a Cris, que es vicepresidente de Santiago del Estero, que es una entidad en expansión. Él es también vicepresidente de voluntarios salientes y lo admiro. Lo conocí hace poco, es un chico que está en una expansión y una expansión que está creciendo muchísimo y él estuvo trabajando durísimo por eso, también era vicepresidente de finanzas y creció disruptivamente. Sé que lo está haciendo por su Santiago del Estero, es muy comprometido y a mí me da mucha alegría poder conocerlo, trabajar con él e inspirarme.

E: Contame un poco de tu trabajo actual, de tu equipo de trabajo diario: ¿Cómo te llevás con ellos? ¿Cuál es tu relación, tienen algún contacto por fuera de la organización?

M: Ahora está un poco corto el equipo pero sí, tengo muy buena relación, son chicas que estudian en UBA Derecho conmigo, eso dentro de mi área. Tenemos muy buena relación, eso está buenísimo y es algo que vine a buscar a AIESEC, buscar hacerme amigos. Estamos en comunicación todos los días, y está buenísimo porque trabajar con amigos hace más fácil todo.

E: ¿Los conocías antes de entrar en la organización?

M: No, no las conocía. Y después, mi otro equipo, mi equipo de vicepresidentes y la presidenta del comité tampoco los conocía y forjamos una amistad muy fuerte y eso la verdad es que está buenísimo.

E: ¿Cambiarías algo de la estructura de AIESEC? Tanto a nivel nacional, internacional o local. ¿Hay algo que te haga ruido?

M: Me hace mucho ruido iGV y oGV. oGV es mi área, donde están los voluntarios salientes, o sea, los jóvenes que quieren tomar el intercambio, y después iGV es el área que recibe estos voluntarios en su lugar de destino. Y como que en esta idea de que AIESEC se haga masivo y que sea conocida por todos, se transmite en el área de oGV que se hagan más y más intercambios, para alcanzar a cada vez más y más jóvenes, pero no se le da tanta importancia a iGV que son los que entregan las experiencias. Como que se busca hacer muchos intercambistas pero no se preocupa tanto por las experiencias, que para mí son lo más importante. Por ahí estamos vendiendo algo que no sé si es tan así. Para mí es más importante ocuparnos bien de entregar buenas experiencias y una vez que se pueda asegurar eso ocuparnos de que se pueda crecer cada vez más.

E: Hablaste de que ustedes son voluntarios: ¿dentro de la organización sabés si todos los miembros de la organización son voluntarios o si hay algunos que son pagos y si es así cómo se dividen los rangos?

M: A nivel local no es pago. Si es a nivel nacional, todo el MC, que es el comité nacional, con presidente y vicepresidentes, eso sí es remunerado. No sé si hay diferencia de salarios entre ellos, eso lo desconozco. Y después a nivel internacional es pago, pero no sé cuánto ganan y si hay diferencias.

E: ¿Te parece bien que haya algunos que estén remunerados y otros no?

M: No me lo puse a pensar tanto. Para mí tiene su lógica, porque en cierto punto, lleva mucho trabajo y mucho compromiso y de algo tienen que poder vivir si quieren continuar en la organización. Además esto de tratar de crecer más y más y de ser cada vez más profesionales hace importante que perciban un salario.

E: ¿Cuál es tu lugar de trabajo físico? ¿Tienen alguna oficina?

M: Trabajamos mucho en nuestras casas, sobre todo virtual, por internet, y después tenemos un lugar físico en BAIS Argentina que es una organización que recibe a intercambistas de todo Buenos Aires.

E: Y contame un poco de la dinámica de trabajo de las reuniones que ustedes tienen. ¿Cómo las describirías? ¿Cómo es una reunión modelo?

M: Reunión modelo sería un check-in, para presentarnos, saber cómo estuvo el día, la semana, siempre armamos una dinámica divertida para esto. Como siempre se está buscando el desarrollo de liderazgo siempre armamos una actividad para ver cómo venimos con esto, hacemos algo de introspección, a ver cómo venimos con la experiencia. Después hacemos un current state, con los miembros y los project managers, para ver cómo viene cada uno con sus metas. Se usa mucho lo de las metas en AIESEC, por eso estamos siempre midiendo. Después siguen las acciones que hay que tomar para que ese current state cambie si viene mal o seguir por ese camino si viene bien. Los next steps, los pasos a seguir, y check-out, feedback, para saber cómo estuvo la reunión y cómo se puede mejorar la próxima.

E: ¿Cómo dirías que es el clima de trabajo en estas reuniones?

M: A veces son distendidas y a veces son, dependiendo el tema, más intensas. Siempre se toma con mucha seriedad.

E: ¿Dirías que son democráticas estas reuniones? ¿Qué todos tienen la posibilidad de tomar la palabra y de tomar decisiones?

M: Sí, de participar todos. Y de opiniones obviamente todos, pero por ahí, las decisiones se tratan de tomar entre todos pero el que tiene el rol superior y la visión más holística de todos por ahí es el que termina tomando la última decisión.

E: Me hablaste de las siglas, como parte de esta cultura AIESECa, usaste la palabra AIESECo. Estuve viendo que también hay algunos bailes, ¿podés contarme un poco de eso, de los bailes o de todo lo que conlleva la cultura?

M: Lo que tiene AIESEC es esto de la cultura AIESECa, es muy distintiva de cualquier organización. Y tiene mucho de esto de la cultura de trabajo para tratar de integrar a todos. Cada comité o cada país tiene su propio Roll Call que es un baile que los identifica que hace que se conozcan en todo el mundo por eso. Dentro de AIESEC por lo general los equipos tienen nombre, tanto los equipos de trabajo, como los comités, como el comité nacional. Siempre son nombres que te identifican al equipo, con el objetivo que quieren lograr y cómo quieren lograrlo. Lo de las siglas también es un diferencial. También se usa mucho la remera como distintivo, por equipo y por comité. También hay pulseras y hay shouts, que son como cantos de cancha que identifican a los equipos.

E: ¿Y qué es lo que más te gusta y lo que menos te gusta de estas cosas que me estabas mencionando?

M: Me gusta en general que te identificás mucho con eso. A la hora de definir un roll call o un nombre de un equipo como que uno se siente parte y lo elegimos entre todos. Y a través de eso te identificás. Yo estoy en la red de Argentina de oGV, de voluntarios salientes, y nos definimos entre todos como Booms, como algo que explota y es como que a partir de eso nos empezamos a conocer más, nos empezamos a juntar más y eso genera un buen lugar de trabajo y más unidad.

E: ¿Y hay algo que no te guste o te ponga un poco incómodo?

M: La verdad es que no. Capaz hablar en público (risas).

E: Volviendo un poco atrás en el tiempo: ¿Te acordás el primer día en la organización como miembro? ¿Hubo una inducción? ¿Cómo fue, cómo te sentiste y cómo viste estas cosas de la cultura que me mencionabas antes?

M: Sí, fue en mi primera *LC Meeting*, que es una reunión de todo el comité. Llegué, estaban todos bailando y yo no sabía que era esto de los roll call. Como que estaban todos muy locos, sin filtro. También estaba esto del dato random, que es algo muy AIESECo también. El dato

random es algo que te identifica a vos como persona, algo que hacés vos y nadie más, pero es algo que no te ponés a pensar y parece normal. Es para romper el hielo y ver que todos somos iguales. Pero en fin, yo era, o soy tímido, y por ahí al principio vi todas esas cosas que me costaron. Ponerme a bailar y eso jamás lo pensé. Pero ví después cuando fui a mi primer congreso que estaban todos los comités bailando, que se tenían que subir al escenario y fue como que lo tuve que hacer, pero ahora lo disfruto y me encanta.

E: Contame un poco eso del congreso. ¿Qué es un congreso de AIESEC, para qué sirve? ¿Qué es lo que pasa en esos congresos?

M: Los congresos para mí son lo más divertido de todo. Primero porque vienen todos los comités de Argentina, y te volvéis a juntar con todos los que trabajan con vos a la distancia, te volvéis a reencontrar físicamente, o sea hacemos todo virtual y lo más lindo es estar en persona. Después porque se trabaja muchísimo esto de cómo mejorar cada una de las áreas, así que eso está muy copado porque además creamos nosotros desde cero todas nuestras estrategias, nuestra cultura de trabajo, nuestras metas, expectativas y demás. Y después tiene algo muy copado en esto del desarrollo de liderazgo y es que siempre viene un facilitador de las charlas, que siempre es alguien reconocido en AIESEC, y que a lo largo del congreso lleva una línea, generando un espacio de lead, que es justamente esto de desarrollar el liderazgo. Trata de conectar nuestro why, el por qué estamos en la organización, con lo que hacemos. Es como un espacio de reflexión de por qué estamos ahí y está buenísimo, es de lo más lindo.

E: ¿Qué sabés de la historia de AIESEC? ¿Cómo se fundó, cuándo?

M: Sé que se funda después de la Segunda Guerra Mundial, creo que en 1948. Y fueron 7 alumnos en una universidad, no me acuerdo cuál, pero en Rotterdam, y fue por esto de que había muchos conflictos entre países y era muy fuerte el nacionalismo y querían romper con esto del choque de culturas y querían que haya un mayor entendimiento intercultural y por eso hicieron los intercambios como una manera de romper con eso.

ENTREVISTA N° 4: NINA (CAPITAL FEDERAL)

Entrevistador (E): ¿Qué es AIESEC?

Nina (N): AIESEC es una organización de jóvenes. Es la más grande del mundo de su tipo. El objetivo es de AIESEC es alcanzar el pleno potencial de las personas y la paz, desarrollando el liderazgo de los jóvenes a través de intercambios.

E: ¿Hace cuánto entraste en AIESEC?

Entré en el 2015, en Buenos Aires. Lo conocí por mi facultad, en la UBA, había varios compañeros que se habían metido.

E: Como decías antes, conociste a AIESEC en la facultad. ¿Por qué entraste, qué fue lo que más te llamó la atención en ese primer momento?

N: Al principio lo que quería era ganar algo de experiencia laboral, más que nada en mi área, yo estudio Relaciones del Trabajo, y me gustaba la idea de reclutar gente, trabajar haciendo entrevistas. Pero después lo que me terminó atrapando fue la idea de ayudar, de hacer cosas que tengan impacto social.

E: ¿Qué es para vos AIESEC o qué representa para vos AIESEC?

N: Para mí AIESEC es lo que hacemos con Identidad Vecinal en González Catán o en Sonrisas en Ciudad Oculta. Preguntale a ellos qué piensan, te van a decir que gracias a lo que hacemos tienen contacto con chicos de afuera que vienen a ayudarlos, y para ellos es como ser parte también del mundo.

E: Hablaste un poco del motivo de tu ingreso, ¿cuál creés que es el motivo de tu permanencia?

N: La verdad es que disfruto todos los días de lo que hago en la organización, y al ser algo que dedicamos tanto tiempo eso es indispensable. Me gusta mucho el grupo, me siento muy identificado con mis compañeros de comité, creo que compartimos muchas cosas en común. Si no disfrutara no estaría. Me acuerdo una vez que tuve un asado familiar en el que saqué la computadora para tener una reunión de equipo por Skype, imagínate.

E: ¿cuáles creés que son los valores de la organización o el objetivo de AIESEC para vos?

N: Nosotros siempre hablamos que hay seis valores en la organización. Disfrutar la participación, empoderar a otros, vivir la diversidad (piensa). Y se me olvidaron los otros, pero ya me van a salir.

E: ¿Creés que estos objetivos y valores se adaptan a la realidad actual que necesita la sociedad actual, el mundo, el país?

N: Sí, por supuesto, sino creo que no estaría acá. Creo que todos, no importa que es lo que hagamos, tenemos que disfrutar de lo que hacemos para que el país mejore. Y que lo de la diversidad es clave, más en el contexto actual, con la grieta, el anti y el pro. Por eso estoy convencida que el liderazgo es la clave para poder ayudar a que todo salga adelante,

claramente vemos que hay una fuerte falta de liderazgo en el país y en el mundo, sino las cosas no estarían lo mal que están.

E: ¿Qué es para vos lo que destaca a un AIESECo?

N: Para mí un AIESECo es alguien que tiene los valores, que ayuda, que se preocupa por el otro. Que entiende que la diferencia es positiva y no negativa. Y también que disfruta. Lo que tiene AIESEC es que realmente es divertido formar parte. Cuando bailamos los roll calls, o vamos a los congresos disfrutamos la participación.

E: ¿Creés que todos los jóvenes pueden formar parte de esta organización?

N: Para mí sí. O sea, AIESEC es para cualquier joven de entre 18 y 30 años. Lo que creo también es que no todos capaces estén dispuestos a dar su tiempo y ser voluntarios de AIESEC, pero porque es algo normal, no todos tienen los mismos intereses. Mis amigos, por ejemplo, hay muchos que no les interesa.

E: ¿Cómo se lleva tu entorno, familia, amigos, con el hecho de que estés en la organización?

N: Como te decía antes, eso siempre fue bastante conflictivo en verdad. Más que nada con mi grupo de amigas y familia. Se quejaban de que le dedicaba mucho tiempo a AIESEC y capaces me perdía de hacer cosas con ellos. Pero no entienden todo lo que hago acá y lo que aprendo, y que realmente lo disfruto. Cuando mis amigos me joden con lo de AIESECta me da risa pero también me enoja, porque sé que en definitiva no son más que celos o ignorancia.

E: Tanto para tu desarrollo personal dentro de la organización, como para tu desarrollo profesional y personal fuera de la misma, ¿qué herramientas creés que te fue dando AIESEC desde que empezaste?

N: Creo que aprendí mucho de manejo de equipos. A mi edad, no muchas personas tienen la posibilidad de manejar un equipo de varias personas, algunas encima más grandes que yo. Es algo que no aprendés en la facultad o en el colegio. Y también aprendí a manejar y administrar mejor mi tiempo. Ser voluntaria, ir a la facultad y además trabajar es algo que si no sos organizado es difícil. Creo que el manejo de tiempo y de prioridades es lo que más aprendí de estar en AIESEC.

E: ¿Cómo creés que se comunica lo que hace AIESEC hacia afuera?

N: Vamos a las puertas de las universidades a contarle a los chicos sobre los programas de intercambio, generalmente con folletos y banners. Y también compartimos las publicaciones

de la página de Facebook o Instagram. Las redes sociales son clave, tenemos mucha presencia ahí. Además tenemos una web con toda la información, y mandamos a todos a que la visiten y nos conozcan.

E: ¿Cuál es el centro de ese mensaje? ¿Qué es lo que realmente comunican?

N: A veces es difícil hablar de desarrollo de liderazgo, por eso creo que lo que más se comunica es todo lo de los intercambios, más bien sociales. En las redes sociales ponemos mucha promoción, y nos enfocamos en que los jóvenes conozcan los programas de intercambio y se quieran ir con AIESEC.

E: ¿Cómo describirías la comunicación interna de AIESEC y qué canales existen?

N: Tenemos un newsletter que sale todas las semanas, hay muchos grupos de WhatsApp, páginas de Facebook. Por lo general todo lo que usamos para comunicarnos, también usamos mucho Hangouts o Skype.

E: ¿Cómo es el organigrama de AIESEC Argentina?

N: Se replica en todos los niveles, dependiendo lo nacional, local o internacional. Pero básicamente hay un presidente, a nivel local se llama LCP, que tiene a su junta directiva de vicepresidentes. Cada vicepresidente maneja un área, tipo finanzas, recursos humanos, oGV, iGV, que son los intercambios sociales, y oGT, que son los intercambios profesionales. Después cada área tiene sus *team leaders*, que son los líderes de proyectos y ellos tienen miembros, que son la mayoría en la organización. Esa estructura, es parecida en todos los niveles. A nivel Argentina, capaz hay más áreas, onda PR, Manejo de Universidades o Marketing.

E: Hablaste de *team leaders*, oGV, ¿por qué esa insistencia al inglés?

N: Es el idioma oficial de la organización, como está presente en tantos países, necesitamos entendernos entre todos para poder hacer los contactos para los intercambios. Sino sería imposible tener relación con los comités de África o Asia por ejemplo.

E: ¿Y cómo te sentís con eso o al principio qué te parecía cuando escuchabas a los chicos hablar así?

N: A mí me gusta hablar en inglés, lo uso para practicar por eso lo disfruto. Pero sé que muchos se sienten incómodos, por vergüenza o por no saber, entonces a veces no está bueno. Y encima con las siglas, LCP, VP, PM, OGV, TXP, se marean más. Entiendo que es

para que nos comuniquemos mejor con los otros miembros de otros países, pero a veces complica adentro, parece muy exclusivo.

E: ¿Admirás a alguien en la organización? ¿Por qué, si es que sucede?

N: Sí, hay mucha gente que me inspira. Más que nada porque son jóvenes como una, y como que decís “guau”, qué loco que sean tan grosos. Sofi, la que fue LCP de mi comité, era increíble, cómo hablaba, cómo se hacía entender, hasta era genial bailando roll calls y todo eso.

E: Hablando ahora un poco más de tu equipo de trabajo actual, de tu equipo de trabajo diario, ¿cómo te llevás con ellos, cuál es tu relación, tienen contacto por fuera de la organización?

N: Re bien. Son mis amigos ya, la verdad es que hablando y trabajando tan seguido si no te llevás bien es difícil. AIESEC tiene eso, que además de hacer algo que está buenísimo lo hacés con gente copada. Igual obviamente, como todo, a veces nos peleamos, o discutimos, pero como con cualquier compañero que quiere hacer las cosas bien pero hay diferentes opiniones.

E: ¿Cambiarías algo de la estructura de AIESEC, tanto a nivel nacional como internacional?

N: La verdad que no sé, para mí está muy bien hecha la organización. Capaz me gustaría que tenga más relación con universidades o con gobiernos para que se haga más conocida, pero sé que es algo que se está intentando hacer, por eso ahora hay un MCVP de relaciones con universidades y con otros actores externos.

E: ¿Sabés si son todos voluntarios en la organización? ¿Hay ciertos rangos en la organización que son rentados?

N: La mayoría somos voluntarios, salvo los de AIESEC Argentina, pero porque son full time. Por eso la plata de los intercambios que va para ahí también.

E: Contame un poco sobre la financiación de AIESEC.

N: La plata va para los gastos normales de una organización, tipo la oficina o los sueldos y viene de los intercambios. Para mi familia es raro y nunca entienden de donde sale la plata aunque se lo explique mil veces.

E: ¿Cuál es tu lugar de trabajo?

N: Trabajo mucho desde casa yo, pero tenemos oficina en av. De Mayo, la misma que usa el equipo nacional.

E: Contame un poco cómo es la dinámica de las reuniones de trabajo que tienen, ¿cómo describirías una reunión modelo?

N: Reunión modelo sería un check-in, para presentarnos, siempre se suele hacer eso en AIESEC. Una actividad de *lead*, más que tenga que ver con lo personal y el desarrollo de liderazgo también hay.. Después hacemos un current state, con los miembros y los project managers, para ver cómo viene cada uno con los objetivos. Hay también momento para decidir qué acciones tomar y después como que se acuerdan los *next steps*, los pasos a seguir y los entregables de la próxima reunión.

E: ¿Cómo dirías que es el clima de trabajo de estas reuniones?

N: Súper divertido y dinámico, a mí me encanta.

E: ¿Dirías que este clima o este tipo de trabajo es democrático?

N: Sí, participan todos, la idea es que si bien hay alguien que lidera la reunión, todos puedan tener la posibilidad de discutir y tomar decisiones.

E: ¿Qué herramientas de trabajo tenés en la oficina?

N: Hay internet, computadoras, un teléfono. Igual la mayoría nos tenemos que llevar nuestras computadoras, en realidad creo que no hay de AIESEC, sino que son de los chicos de AIESEC Argentina, del MC.

E: ¿Cómo describirías la cultura AIESECa? Estuve viendo que hay algunos bailes, están estas palabras y las siglas. Si podés contarme un poco de eso.

N: Están los roll calls, como te decía antes que son los bailes. Son divertidos, están hechos para romper el hielo y conocerse. Además es para el equipo. El baile sirve para sentirse parte de un equipo, es como que tu comité es tu equipo de fútbol. Después están los shouts, que es lo mismo. Y las remeras, que están buenísimas, yo tengo muchas, eso sí me encanta. Y después todo lo de las siglas, el inglés, que es más de la cultura oficial.

E: ¿Qué es lo que personalmente a vos más te gusta y menos te gusta de la cultura de AIESEC?

N: Creo que me gusta todo. Capaz lo que menos me gusta es los cantos de “Hey AIESEC. Whats’up?”. Pero es algo personal, nunca me gustó ese *shout*, pero más por hacer la contra (risas).

E: Vamos a volver un poco atrás en el tiempo, ¿te acordás ese primer día dentro de la organización? ¿Hubo una inducción? ¿Cómo fue?

N: Sí, hubo, y creo que un poco por eso me quedé. Hubo roll calls, todo lo AIESECo. Pero lo que me acuerdo es que me pareció es muy profesional, eran todos jóvenes pero todos sabían lo que hacían. Y estaba en un grupo, con los mismos que me entrevistaron, y eso hizo todo más cómodo. Y de hecho, con todos, o casi todos de ellos nos llevamos re bien ahora, con algunos compartimos equipo.

E: Última pregunta, ¿sabés de la historia de AIESEC? ¿Cómo se fundó? ¿Cuándo?

N: Sí, sé que se fundó después de la Segunda Guerra Mundial, en Europa. Varios jóvenes después de la guerra, universitarios no querían que se repita otro conflicto parecido, entonces pensaron en el sistema de intercambios, para que entre todos los países se conozcan. De ahí sale lo de la multiculturalidad.

ENTREVISTA N° 5: JUAN (CAPITAL FEDERAL)

Entrevistador (E): ¿Qué es AIESEC?

Juan (J): AIESEC es la organización de jóvenes más grande del mundo, y está presente en más de 125 países, en todos los continentes. El objetivo de AIESEC es alcanzar el pleno potencial de las personas y la paz, desarrollando el liderazgo de los jóvenes a través de intercambios.

E: ¿Hace cuánto entraste en AIESEC?

J: Entré hace 2 años, en el 2015, en AIESEC Buenos Aires UBA FCE.

E: Como decías antes, conociste a AIESEC en la facultad. ¿Por qué entraste, qué fue lo que más te llamó la atención en ese primer momento?

J: Entré para conocer gente, yo sabía que estaba bueno porque tenía amigos que habían estado, y me contaron todo lo de los intercambios y de los extranjeros que venían.

E: ¿Qué es para vos AIESEC o qué representa para vos AIESEC?

J: Desarrollo de liderazgo. Pero para mí desarrollar el liderazgo es también estar presente en lugares donde la ayuda no llega. Conozco unos intercambistas que vinieron de Alemania a Chaco a ayudar en un comedor. Ahí los chicos se desarrollan y al mismo tiempo tienen un impacto positivo en la sociedad

E: Hablaste un poco del motivo de tu ingreso, ¿cuál creés que es el motivo de tu permanencia?

J: Si bien nunca apliqué a puestos de VP, y ahora soy sólo miembro, me gusta porque aprendo siempre, estoy rodeado de personas increíbles, y sé que puedo seguir mejorando. Además conocí gente de muchísimos países.

E: ¿cuáles creés que son los valores de la organización o el objetivo de AIESEC para vos?

J: Vivir la diversidad, luchar por la excelencia, y actuar sustentablemente. Sé que hay más, siempre los dicen en las *meetings*, pero ahora no me los acuerdo.

E: ¿Creés que estos objetivos y valores se adaptan a la realidad actual que necesita la sociedad actual, el mundo, el país?

J: Sí. Pensá en todos los problemas que tiene el mundo o el país, si la gente aceptara la diversidad, o luchara por la excelencia todos los días. Claro que son importantes y es algo que tenemos que mejorar.

E: ¿Qué es para vos lo que destaca a un AIESECo?

J: Son personas que tratan de mejorar todos los días, que nunca dan nada por sentado y que tienen muchas ganas de cambiar el mundo y ayudar.

E: ¿Creés que todos los jóvenes pueden formar parte de esta organización?

J: Sí, por supuesto. AIESEC es para todos los jóvenes., aunque capaz no está presente en todas las ciudades entonces es más difícil para algunos.

E: ¿Cómo se lleva tu entorno, familia, amigos, con el hecho de que estés en la organización?

J: Se llevan bien, tengo muchos amigos que estaban en la organización entonces capaz por eso no les molesta. Sí a veces se quejan de que estoy mucho tiempo, pero es normal, o sea, hay muchos que pasan ese tiempo haciendo otras cosas menos útiles, o haciendo deportes.

E: Tanto para tu desarrollo personal dentro de la organización, como para tu desarrollo profesional y personal fuera de la misma, ¿qué herramientas creés que te fue dando AIESEC desde que empezaste?

J: Aprendí mucho de finanzas, yo ahora estoy en ese área y la verdad es que es una buena práctica. De hecho, conseguí trabajo por la experiencia de AIESEC. Y también bastante de hablar en público.

E: ¿Cómo creés que se comunica lo que hace AIESEC hacia afuera?

J: No soy el más experto en comunicación, no estuve nunca en ningún área de esas. Pero veo que se usa todo el tiempo las redes sociales, yo trato de compartir siempre las nuevas campañas.

E: ¿Cuál es el centro de ese mensaje? ¿Qué es lo que realmente comunican?

J: Creo que principalmente los intercambios, los 2x1, día del amigo y todo eso. Aunque capaz también se comunica todo lo que es *showcasing*, experiencias de otros intercambistas y eso.

E: ¿Cómo describirías la comunicación interna de AIESEC y qué canales existen?

J: Se mandan muchos mails, hay mails semanales que mandan de AIESEC Argentina, que están buenos, te dicen cuáles son los objetivos de la semana y todo eso. A mí me parece que están buenos. También, más a nivel de comité tenemos grupos de WhatsApp donde estamos todos, y también grupos de los diferentes equipos.

E: ¿Cómo es el organigrama de AIESEC Argentina?

J: De Argentina no sé si lo sé exacto, pero sé que es parecido a lo de los comités. Con un presidente, MCP, y después los VPs de todas las áreas. Hay áreas de intercambios, otras más estratégicas como finanzas, recursos humanos. Y después a nivel nacional hay más áreas, tipo marketing.

E: Hablaste de MCP, *showcasing*, ¿por qué esa insistencia al inglés?

J: Es el idioma oficial de la organización y en todos lados hablan así. Como que te acostumbrás y no te das cuenta.

E: ¿Y cómo te sentís con eso o al principio qué te parecía cuando escuchabas a los chicos hablar así?

N: Al principio me parecía un poco exagerado, hasta sobreactuado. Onda muy cheto, pero después me gustó, y además lo practicás. Y te sirve un montón cuando tenés que hablar con gente de afuera, lo mismo lo de las siglas, si no las sabés no entendés nada.

E: ¿Admirás a alguien en la organización? ¿Por qué, si es que sucede?

J: El MCVP de Finanzas, Iván, es muy capo. Me gusta como habla, es muy inteligente y claro. Nos tocaron muchas sesiones con él en un congreso y la verdad es que estuvo buenísimo.

E: Hablando ahora un poco más de tu equipo de trabajo actual, de tu equipo de trabajo diario, ¿cómo te llevás con ellos, cuál es tu relación, tienen contacto por fuera de la organización?

J: Bien, yo soy de llevarme bien con todos. Aunque capaz con los más vagos a veces me enoja, pero normal (risas).

E: ¿Cambiarías algo de la estructura de AIESEC, tanto a nivel nacional como internacional?

J: No, creo que no. No sé tanto para poder decir eso creo, habría que preguntarle a los del MC.

E: ¿Sabés si son todos voluntarios en la organización? ¿Hay ciertos rangos en la organización que son rentados?

J: Sí, somos todos voluntarios menos los del MC, que son pagos. Pero es porque tienen otra responsabilidad, o sea, dirigen toda la organización a nivel nacional, tienen que viajar y todos eso.

E: ¿Cuál es tu lugar de trabajo?

J: Tenemos unas aulas que nos presta UCEMA, ahí en av. Córdoba.

E: Contame un poco cómo es la dinámica de las reuniones de trabajo que tienen, ¿cómo describirías una reunión modelo?

J: Nos presentamos, vemos donde habíamos quedado la reunión pasada, que entregables teníamos y después vemos los resultados. Siempre es trabajo y medir cómo vamos. Y obviamente hacemos algunas actividades más lúdicas o divertidas para que sea más copado.

E: ¿Cómo dirías que es el clima de trabajo de estas reuniones?

J: Muy bueno, siempre hay buena onda.

E: ¿Dirías que este clima o este tipo de trabajo es democrático?

J: Sí, la verdad que sí, por lo menos todos hablan independientemente del rol que tengan.

E: ¿Qué herramientas de trabajo tenés en la oficina?

J: Hay internet, y escritorios para las computadoras. La verdad es que somos una ONG, no tenemos mucho, pero con eso está perfecto, hoy para hacer los intercambios con las computadoras estamos bien.

E: ¿Cómo describirías la cultura AIESECa? Estuve viendo que hay algunos bailes, están estas palabras y las siglas. Si podés contarme un poco de eso.

J: Sí, se llaman roll calls. Los tienen todos los comités, todos los equipos. Están buenos, es para distenderse y que todos se lleven mejor. Después todo lo demás es más de la cultura de AIESEC Internacional, en AIESEC se habla con siglas, en inglés, pero es para que todos nos entendamos. Pero básicamente eso, es para llevarnos bien, somos jóvenes, no es como ir a misa.

E: ¿Qué es lo que personalmente a vos más te gusta y menos te gusta de la cultura de AIESEC?

J: A mí los roll calls, no bailo bien pero me divierte mucho. Además las músicas están muy buenas, son actuales, y re bailables (risas).

E: Vamos a volver un poco atrás en el tiempo, ¿te acordás ese primer día dentro de la organización? ¿Hubo una inducción? ¿Cómo fue?

J: Sí, estuvo buena. No había tanta gente, entré con un reclutamiento medio pobre. Pero estuvo bueno, nos explicaron la organización desde cero, vimos los roll calls y nos dieron remeras. Justo se festejaba que UBA llegaba a los 100 intercambios, entonces fue especial.

E: Última pregunta, ¿sabés de la historia de AIESEC? ¿Cómo se fundó? ¿Cuándo?

J: Sí, después de la Segunda Guerra Mundial, 1948. En Rotterdam, estudiantes de economía o ciencias económicas que no querían que se repita la guerra, y decidieron implementar un sistema de intercambios para promover la multiculturalidad y así evitar los conflictos, que para ellos venían sólo del desconocimiento entre los países.