

## **CULTURA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIONES AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN JUVENIL INTERNACIONAL: AIESEC, REGIONAL LA PLATA**

Juan Bampi

Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de de la UNLP, calle 51 e 124 y 125, CP 1925, Ensenada, Provincia de Buenos Aires, Argentina.  
jbampi@outlook.com

### PALABRAS CLAVE

Cultura organizacional  
Motivaciones  
Organizaciones de la  
Sociedad Civil  
Jóvenes.

**RESUMEN:** El problema de estudio presente es el de dar cuenta del grado de correspondencia entre las motivaciones y los valores promovidos por la organización juvenil internacional: el caso de AIESEC – La Plata. De esta manera, se indagó en las motivaciones de los miembros de la organización que los llevaron a unirse, y el relevamiento de los valores organizacionales de la misma, buscando encontrar puntos de coincidencia y diferenciación. Con base a este interés, se recurrió al estudio de los tipos de cultura organizacional, el cual sirvió como marco para entender el contexto y la lógica que permeaba a dichas motivaciones. La perspectiva metodológica utilizada es del tipo cualitativa, lo que habilitó el acceso a un análisis interpretacional del discurso de los jóvenes. En base a un muestreo no probabilístico, se extrajeron los datos a partir de la realización de observaciones participantes y entrevistas de carácter no estructuradas y semi-estructuradas. Los resultados de investigación muestran que los grandes valores iniciales de la organización no se corresponden necesariamente con las motivaciones actuales de sus miembros.

### **ORGANIZATIONAL CULTURE AND MOTIVATIONS WITHIN THE INTERNATIONAL YOUTH ORGANIZATION: AIESEC, REGIONAL LA PLATA**

### KEYWORDS

Organizational  
culture  
Motivations  
Civil Society  
Organizations  
Youth

**ABSTRACT:** The study's problem is to account the correspondence's degree between the motivations and values promoted by the international youth organization: the case of AIESEC - La Plata. Thus, we investigated the motivations from members of the organization that brought them together, and the survey of organizational values thereof, seeking to find common ground and differentiation. Based on this interest, we studied the types of organizational cultures, which served as a framework for understanding the context and logic that permeated these motivations. The methodological approach used is of qualitative nature, which enabled access to an interpretational analysis of the young people's speech. Based on a non-probability sampling, data extracted from conducting participant observation and interviews of character unstructured and semi-structured. Research results show that large initial values of the organization do not necessarily correspond with the actual motivations of its members.

### **INTRODUCCION**

El siguiente trabajo pretende ser un acercamiento a la organización AIESEC (Asociación Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas y Comerciales)<sup>1</sup> -en adelante AIESEC - en su regional de la ciudad de La Plata.

Dicha organización inició su desarrollo hacia fines de los años '40 del siglo pasado en Estocolmo, Suecia, expandiéndose rápidamente a los países cercanos. Originariamente, era pensada en función de un programa de intercambios entre distintos países para promover el conocimiento de la diversidad cultural y la no discriminación.

En la actualidad se encuentra presente en más de 100 países con más de 60.000 miembros, y aunque conserva muchas características iniciales, siguiendo su historia oficial se observa que a lo largo de los años posteriores, sus objetivos y prácticas fueron cambiando. Como se puede

apreciar, estas características otorgan a la organización una dimensión y complejidad claramente inabarcable en esta investigación. De esta manera se reducirán los propios intereses a caracterizar la forma que adquieren sus rasgos más importantes, sus objetivos generales y sus prácticas particulares en la actualidad y tomando como límite de nuestra investigación la regional situada en la ciudad de La Plata, Argentina.

Para comenzar se puede afirmar que es una organización conformada en su totalidad por jóvenes universitarios, mujeres y hombres estudiantes o recién graduados. Estas dos características - estar o haber pasado por la universidad, y no superar los 28 años de edad - son requisitos excluyentes para el ingreso en AIESEC. Entre sus valores actuales -tal como lo indica su página oficial-, encontramos: "*activar el liderazgo, demostrar integridad, vivir la diversidad, disfrutar de la participación, luchar por la excelencia, y actuar sustentablemente*".

<sup>1</sup> Sin embargo, no todos sus integrantes pertenecen al área de las ciencias económicas.

A partir de estas definiciones, en términos generales, se podrán identificar dos grandes ejes de objetivos organizacionales, que van a atravesar tanto las prácticas en sí mismas de la organización, sus actividades, etc.; como así también los intereses específicos; que se presentarán como las motivaciones más importantes para querer formar parte de esta organización, tal como se exhibirá más adelante.

Entre los primeros podemos identificar, por un lado, la oferta de una posibilidad a nivel profesional, específicamente de realizar una "práctica laboral", generalmente en empresas u ONG situadas en el exterior, en países que van desde los limítrofes como Brasil, o Chile hasta países del continente Asiático. Como ejemplo de estas actividades podemos nombrar el llamado por sus miembros "Programa de talentos globales", que hace referencia a un esquema de intercambio profesional para los jóvenes estudiantes de Administración de Negocios, Ingeniería e Informática, entre otras; el cual consiste en una pasantía de trabajo remunerado en empresas de diferentes sectores de mercado a nivel mundial. Entre sus beneficios, además del trabajo en sí mismo, los jóvenes rescatan algunos tales como el aprendizaje necesario para "*aprender a liderar las tendencias del mercado mundial*", "*conocer las nuevas formas de gestión*", "*adquirir desarrollo profesional al trabajar en empresas de renombre*", "*ampliar la cartera de conocimiento a nivel mundial*", entre otros.

Por otro lado, identificamos otro eje que se entiende, tal como sus miembros lo expresan, como aquel que hace referencia ya no a lo profesional, sino a la realización personal, y que está ligado a los diferentes programas de "desarrollo social" que AIESEC propone, y que hacen hincapié en la oferta de diferentes "prácticas sociales", que de manera voluntaria se realizan en múltiples organizaciones sociales radicadas en los países señalados anteriormente.

## METODOLOGÍA

El presente trabajo fue el resultado de una investigación cualitativa llevada a cabo durante el año 2012, entre los meses de Marzo y Agosto en la ciudad de La Plata. Nuestro interés se centró principalmente en el estudio de las motivaciones, AIESEC, regional La Plata. Por este motivo, la elección del método cualitativo fue fundamental, ya que permitió un acceso profundo a la sensibilidad, la perspectiva y las representaciones de los actores.

Para llevar a cabo esta investigación empírica, se utilizó un diseño flexible, ya que si bien algunas cuestiones pudieron ser definidas de antemano, la mayoría fueron definiéndose y redefiniéndose en la realización de la investigación, en el contacto con el campo y los sujetos investigados.

Los primeros accesos al campo pudieron garantizarse gracias a las observaciones participantes realizadas y, sobre todo, a las primeras entrevistas no estructuradas de carácter informativo con miembros de la organización, los cuales fueron puestos en contacto a través de una persona cercana. Estas entrevistas, al ser flexibles por definición, nos permitieron la apertura de nuevas betas de interés y un análisis más rico de los datos; permitió un primer acercamiento a los puntos de vista de los sujetos investigados y permitió acceder a situaciones investigadas en toda su complejidad en el momento en que los acontecimientos suceden.

En relación a la muestra, se utilizó una no probabilística, y a partir de la estrategia bola de nieve, es decir, en base a las entrevistas realizadas se iban tejiendo nuevos contactos con miembros de la organización. Se intentó entrevistar a miembros con diferentes cargos jerárquicos al

interior de la organización, llegándose a establecer contactos con el presidente, ex presidenta, vicepresidente de un área de la organización, hasta miembros que habían ingresado hacía apenas unos meses.

En cuanto al registro llevado a cabo en las observaciones, se realizaron tanto notas observacionales, como teóricas y metodológicas, las cuales expresan cambios, decisiones o contra-decisiones que surgieron en el trabajo de campo.

Todas estas cuestiones y otras, fueron profundizadas en la concreción de las entrevistas en profundidad, que permitieron obtener una vasta información de un modo flexible, en las propias palabras de los actores, accediendo a información que, en algunos casos, es difícil de obtener por otros medios, como lo es el pasado de los actores.

A partir de un análisis del discurso se detallarán los resultados que expondremos a continuación.

## Dimensiones:

Pertenecer a AIESEC significa ser parte de un conjunto colectivo con intereses, inquietudes, problemáticas y discursos en gran medida compartidos, que son valores promovidos desde y por la organización. Estos – que pretenden ser relevados en este trabajo- y las herramientas – tanto prácticas como conceptuales - que ofrece AIESEC en tanto organización, son tomadas como distintos tipos de motivaciones por parte de los miembros. Sin embargo, no desconocemos sus proyecciones personales y entendemos que estas pueden no estar necesariamente ligadas a los valores explícitos de la organización, ni tampoco a sus valores que le dieron origen, correspondencia que, encontramos, no se da en todos los casos.

A su vez, se observa cómo la experiencia se ve circunscripta a la posibilidad de realización de uno de los ejes primarios actuales de la organización, esto es, al "*desarrollo del espíritu emprendedor y liderazgo responsable*". Se procuró indagar, entonces, si las motivaciones personales, en el caso de verse efectivizadas, coincidían con este tipo de desarrollo de experiencia laboral, lo que efectivamente fue observado.

Por último nos enfocamos en el estudio de la cultura organizacional. Es así que se intentó problematizar uno de los esquemas tomados en la descripción de estos tipos culturales [1], para observar cómo en la práctica estos aparecían atravesados por elementos de distintos tipos. A su vez, esta idea de cultura aparece permeando los valores, las prácticas y los discursos de la organización y sus miembros.

## RESULTADOS Y DISCUSION

En principio, para abordar la cuestión de las motivaciones partimos de la definición descripta por Chiavenato [2], quien sostiene que esta actúa como impulso a la acción, y es provocada en los procesos de raciocinio del individuo. En este sentido es que se entiende que la participación y el compromiso activo de los miembros de AIESEC, está claramente marcado por distintos tipos de motivaciones que los ligan a la organización. A su vez, se toma la idea de que estas no son estáticas, sino que están en constante dinamismo, que se presentan de manera continua y persistente, y que actúan provocando distintos tipos de comportamientos [2].

Tanto en los objetivos organizacionales, como entre los propios miembros encontramos una diferenciación entre aquello que concierne a lo "profesional", y a la realización personal, lo que es nombrado generalmente como "la parte social".

Veamos cómo se expresa Juan (20) al referirse a la manera en que conoció la organización, la cual va vinculada a una de estas dimensiones,

ya va tomando prioridad este otro costado, dando cuenta de su dinamismo y *feedback*, en dichas motivaciones, en el marco de su participación en esta organización:

*“Yo siempre vi en la organización dos grandes cosas, por una lado una parte que tiene que ver más con lo profesional, que es la única que me interesó a mí a la hora de entrar, ni bien escuché sobre AIESEC y lo que hacían, me pareció un lugar en donde podía aprender muchas cosas pero en relación a lo profesional. Pero también, una vez que entré, me fui dando cuenta que hay otra parte mucho más social, y que también es importante dentro de la organización... muchos chicos entran más por esa parte, yo siempre fui más, eh... como decir, racional, o sea me interesaba aprender cosas no hacer amigos. Pero después vas cambiando y aprendés a trabajar en equipo y esas cosas que son re importantes”*

(Juan, 20 años)

Sin embargo, este joven no es el único que da cuenta de las dos grandes dimensiones que se pueden encontrar en AIESEC, por su parte, Marcela (21) también nos contaba cómo conoció la organización y sostenía este cambio a nivel de la esfera más “social”:

*“Uno me decía que, que conoces un montón de gente, que estaba todo el mundo, como que había mucha joda, el me hablaba de mucha joda, ¿entendés?, el me hablaba de eso. Y el otro me decía cómo que me iba a ayudar mucho a elegir la orientación de mi carrera, que era una mezcla entre lo social y lo profesional muy interesante. Entonces está bueno ver como dos grandes aristas la organización. Por un lado formación profesional, dándote la oportunidad de formar parte de un equipo de trabajo, esa es la parte como más empresarial, donde vos tomas un equipo de trabajo, donde trabajas por objetivos, muchas personas pueden llegar a depender de vos llegado el caso. Y otra parte mucho más personal, donde vos como persona vas creciendo muchísimo, conoces muchas personas de tu edad y eso está buenísimo. Hay un clima de mucho trabajo pero muy lindo (...) hoy en día yo te puedo decir que me formó mucho más como persona que como profesional”*

(Marcela, 21 años)

En este caso, “lo social” está representado por la posibilidad de conocer gente de la misma edad – lo que también puede verse en otros discursos como futuros contactos - compartir un ambiente de amistad, y al mismo tiempo vemos la posibilidad de desarrollar dentro de la organización una formación de índole profesional: el “trabajo por objetivos” la “conducción de equipos” que forman parte de las actividades de AIESEC, y que son motivaciones ya no iniciales, sino que se van conjugando en su desarrollo. Por otro lado, uno de los aspectos más importantes referidos a la cuestión “profesional”, es el deseo, justamente, de *profesionalizarse*, es decir de adquirir cierta experiencia laboral que pueda ayudar a futuro a ingresar en un mercado de trabajo que leen con cierta incertidumbre. De esta manera AIESEC ofrece una oportunidad muy importante para sus miembros, la de encontrar una “herramienta” que aporte conocimientos y prácticas profesionales antes de terminar sus estudios – en el caso de aquellos que continúan siendo estudiantes- y de ésta manera poder contar con alguna referencia a la hora de buscar un empleo..

Esta combinación de la doble dimensión de la organización - a nivel de los objetivos organizacionales y a nivel de sus intereses particulares o realizaciones personales- es fácilmente identificable en la mayoría de los jóvenes entrevistados. Sin embargo, no está presente en sus discursos la referencia al intercambio cultural y a la no discriminación, los cuales son algunos de los valores actuales de la organización. Por el contrario, estos objetivos con base en “lo social”, refieren más a prácticas de asistencia y capacitación a distintas organizaciones, y dentro de la dimensión personal, a la posibilidad de realizar nuevas amistades. Todo esto hace entender que estas apropiaciones por parte de los jóvenes no necesariamente se articulan con los valores de la cultura organizacional, y si bien pueden ir modificándose en su desarrollo, tampoco apuntan hacia estas mismas direcciones.

Al hablar de cultura organizacional, la entendemos siguiendo las definiciones de Allaire y Firsiroutu [3] como un “*sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido, que surgen de la historia y de la gestión de la organización, de su contexto sociocultural y de factores contingentes*”. [3].

En este sentido, los autores elaboran “tipos ideales” de cultura que permiten estudiarla en cinco variantes, agrupadas en dos subcategorías: 1: Tipos culturales tradicionales: 1.1 culturas paternalistas, 1.2 culturas anómicas y 1.3 culturas apáticas. 2: Tipos culturales modernos: 2.1 culturas exigentes y 2.2 culturas integrativas.

En base a esta clasificación, estamos ante un tipo de cultura que podemos entender entre las modernas, como aquella a la que Blutman y Parnes definen como integrativa [1].

Lo que nos lleva a esta definición, tal como la definen los autores, es la constante intención mostrada por los miembros de la organización, de “*realizar los objetivos organizacionales de manera efectiva pero al mismo tiempo, de hacer esto sin olvidar la necesidad de crear un clima de interacción no conflictiva*” [1].

Al reconstruir esto se verán aparecer las formas de realizar sus actividades, de fomentar ciertos valores, y de pensar al liderazgo dentro de la organización que, en correspondencia con este tipo de cultura integrativa, estará siempre pensado como una manera más cercana a la coordinación y a la motivación, que al mando, lo cual coincide con las nociones de liderazgo representadas por los jóvenes.

En cuanto a sus valores, uno de sus principales tiene que ver con la adaptación al cambio, la constante predisposición a las posibles variantes que una situación personal, o laboral pueda generar. Veamos:

*Informante: -“Nosotros queremos gente que quiera trabajar, que esté comprometida con eso, que pueda lidiar con cualquier cosa que se presente (...) ser proactivo es uno de los valores más importante”*

*Investigador: - ¿Qué es ser proactivo?*

*Informante: - Es estar abierto a los cambios, ósea lo contrario de reactivo.*

De esta manera, la cuestión de la “*proactividad*” - en oposición a la “*reactividad*”- es muy valorada. En una observación participante registrada en la cual algunos miembros de la organización daban una charla a futuros ingresantes, registramos la siguiente situación.

*Nota de campo: -“A” comienza a dar la charla llevada a cabo en un aula cedida por la facultad de económicas. Frente a él*

*algunos de sus compañeros en el fondo del aula con las remeras que los identifican con la organización, unos diez potenciales miembros de la organización interesados por los intercambios laborales y sociales. Yo sentado entre los miembros de AIESEC acordando algunas entrevistas para los próximos días. La charla de "A" es interrumpida por una persona sentada en el primer banco, luego nos enteramos que éste era parte de la organización con un cargo de vicepresidente. "A" viene explicando lo que es AIESEC, y en ese momento el vicepresidente lo interrumpe y le pregunta Vice ¿Y para vos "A", qué significa AIESEC en tu vida? "A": " Eh... bueno eso es muy personal, creo que me llevaría un rato largo Explicarlo.*

*Vice: "Bueno estaría bueno que lo puedas responder"*

*"A": Bueno, creo que es un lugar donde me permite ponerme a prueba constantemente, siempre con desafíos. Eso creo que es lo que más me interesa.*

*Luego continúa con su exposición. Al finalizar la exposición, tengo la oportunidad de hablar con el vicepresidente. Luego de una pequeña charla le pregunto*

*Investigador:- "¿Por qué estabas interesado en que "A" de su apreciación personal?"*

*Vice:- Bueno me gusta hacer preguntas incisivas, que aprendan a afrontar esas situaciones inesperadas(...) Ya que le gustan los desafíos, bueno ese fue uno. Ríe.*

En este escenario se presenta claramente el lugar que debe ocupar, dentro y fuera de AIESEC, el poder resolver cualquier tipo de situación, este es un aspecto muy valorado entre sus miembros. Nótese que el interés del vicepresidente no residía en el contenido de la respuesta de "A", sino en la "prueba" que significaba para "A" ser interpelado por esa pregunta en el medio de su exposición.

Micaela (22), ex miembro, nos decía lo siguiente:

*E: ¿Tenés algún tipo de colaboración con la organización actualmente?*

*M: "No la verdad que muy poca, a mi me gustaría poder colaborar con los intercambios, yo estuve un año en X país... y creo que podría ayudar bastante sobre todo en explicar bien a los futuros intercambistas que es esa experiencia... Pero no, los chicos se piensan que se las saben todas, ponen a cualquiera a dar esas charlas informativas, lo tienen que resolver aunque no tengan idea de que se trata en realidad... no saben lo que es un viaje así"*

(Micaela, 22 años)

En esta narración, se ve aparecer otra vez la intención de que cualquier miembro, aunque sin mucha experiencia, pueda lidiar con cualquier tipo de actividad que se presente, disponerse en cualquier momento a resolver cualquier situación aunque, como en este caso, no se conozca en profundidad el tema en cuestión. Sin embargo, este tipo de relatos marca una contradicción inherente a las lógicas propias de la cultura organizacional en AIESEC, en donde se presenta el dilema entre fomentar desafíos a los nuevos miembros y transmitir esa experiencia acumulada (como puede ser en el caso de los intercambios).

Por otro lado, el trabajo en equipo es también uno de los valores que es fomentado en esta organización, y en este caso, retomado por los propios jóvenes. Así lo expresa David (23):

*"Siempre tratamos de trabajar en equipo, de manera coordinada (...) pero nos organizamos... la estructura es como media de empresa, o sea como una organización. Está el presidente, los vicepresidentes, las aéreas, los miembros, pero nunca dejamos de ser pares. Es como que, eh... es una por una cuestión organizativa, y también nosotros tenemos que responder un par de cosas a las junta directiva regional y demás pero digamos es un trabajo muy en conjunto, la organización depende de cada uno de los miembros que la constituyen"*

(David, 23 años).

Aquí se ve aparecer la cuestión de fomentar una cultura integrativa, organizarse "como una empresa" para afrontar y resolver los objetivos propuestos, pero al mismo tiempo el trabajo en equipo "entre pares, de manera coordinada" como otro aspecto fundamental dentro de la organización.

En otra entrevista nos decían algo similar a esta última idea de trabajo en equipo, sin embargo, ligada a la posibilidad de "aprovechar la experiencia" en la organización:

*"una persona que no le interesa trabajar en grupo, que quiere trabajar solo, que te muestra esas cosas negativas, es muy difícil que aproveche estando e AIESEC, no digo imposible pero si muy difícil que aproveche su experiencia en AIESEC"*

(Juan, 20 años)

## CONCLUSIONES.

Como vimos a lo largo del artículo, las motivaciones encuentran puntos de coincidencia y diferenciación con la propia cultura organizacional de AIESEC.

Si bien esta última moldea y da sentido a muchas de sus prácticas organizacionales, experiencias, proyectos a futuro, y en general, marcos simbólicos de representación y entendimiento organizacional; los jóvenes parten, en muchos casos, de ideas previas que van luego reformulándose o tomando nuevos caminos en relación a esta misma base.

Las apropiaciones organizacionales no son las mismas y difieren según los intereses y motivaciones de cada joven. Entender que la lógica de la cultura organizacional es también permeable a estas, es poder dar cuenta -en una mayor complejidad- de la experiencia de los miembros de cualquier organización en particular.

## REFERENCIAS

- [1] G. Blutman, S.M. Parnerr. "Reformas Administrativas del Estado y Cultura organizacional", *Segundo Congreso Argentino de Administración Pública "Reconstruyendo la estatalidad: Transición, instituciones y gobernabilidad"*. Córdoba, 27-29 nov. **2003**.
- [2] I. Chiavenato "Las personas". *Administración de recursos humanos*. Mac Graw Hill, México **1998**.
- [3] Y. Allaire, M. Firsirotu, *Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticas y metodológicos*. Ed. Legis., Bogotá, **1992**.