



Universidad Argentina de la Empresa

Facultad de Comunicación

Licenciatura en Ciencias de la Comunicación Social

Las representaciones del liderazgo joven como herramienta de desarrollo humano dentro de las organizaciones sociales. Caso AIESEC y JCI Argentina.

Autora

Siskin, Micaela

Legajo: 01092255

Teléfono: 1527908133

Correo: micaelasiskin@hotmail.com

Tutora

Casas Silva, Romina

Director de carrera

Crettaz, José Ramón

Le dedico este trabajo a mi madre y mi padre,
para los que mi educación universitaria significó un enorme esfuerzo;
y, para mí, el mayor regalo.

Resumen: Este trabajo presenta una exploración sobre las representaciones de los jóvenes líderes en las organizaciones sociales civiles que tienen como foco el desarrollo de liderazgo joven.

Para lograrlo, indaga en la identidad de estas organizaciones, en distintos canales de comunicación para comprender en qué contexto se analiza la figura del joven líder. Además, considera al liderazgo joven como un atributo de estas organizaciones, por lo que todas sus comunicaciones son una forma de representar a los jóvenes líderes.

Para llegar a conclusiones más precisas, indaga cómo se construye discursivamente un joven líder, cómo se define, cómo se diferencia y cuáles son sus atributos.

Este análisis permite un acercamiento hacia un fenómeno poco explorado y brinda herramientas para comprender algunas de sus características en profundidad.

Palabras clave: jóvenes líderes, comunicación corporativa, organizaciones sociales civiles

Índice

Problema.....	7
Marco referencial.....	8
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos	12
Marco teórico.....	12
Marco metodológico	23
Capítulo 1. El liderazgo en la identidad organizacional	27
1.1. Un acercamiento hacia las comunicaciones de las organizaciones sociales	27
1.1.1 Primer caso: AIESEC, la más grande del mundo	28
1.1.2. Segundo caso: JCI, al servicio de las comunidades	40
1.2. El liderazgo de los jóvenes líderes	50
Capítulo 2. Las representaciones de los jóvenes líderes	54
2.1. ¿Quién puede ser un líder?	54
2.1.1. Caso AIESEC, liderando juntos.....	54
2.1.2. Caso JCI: el camino hacia el liderazgo	63
2.2. ¿Cómo son los jóvenes líderes?.....	71
2.2.1. Representación de los jóvenes líderes en AIESEC	71
2.2.2. Jóvenes líderes en JCI	81
Conclusiones.....	89
Bibliografía.....	93

Índice de figuras

Figura 1. Sitio web de AIESEC. Inicio	29
Figura 2. Sitio web de AIESEC. Programas	30
Figura 3. Sitio web de AIESEC. Producto Casas Globales	30
Figura 4. Blog de AIESEC.....	31
Figura 5. Página de Facebook de AIESEC. Primera captura.....	32
Figura 6. Página de Facebook de AIESEC. Segunda captura.....	32
Figura 7. Página de Facebook de AIESEC. Información.....	33
Figura 8. Perfil de LinkedIn de AIESEC	33
Figura 9. <i>Perfil de Twitter de AIESEC</i>	34
Figura 10. Perfil de Instagram de AIESEC. Primera captura.....	35
Figura 11. Perfil de Instagram de AIESEC. Segunda captura.....	36
Figura 12. Perfil de Instagram de AIESEC. Tercera captura.....	36
Figura 13. Perfil de Youtube de AIESEC. Home	37
Figura 14. Aiesec Way.....	38
Figura 15. Aiesec Way. Valores	39
Figura 16. Sitio web de JCI. Inicio	40
Figura 17. Sitio web de JCI. Nuestro impacto	41
Figura 18. Página de Facebook de JCI.....	42
Figura 19. Página de Facebook de JCI. Última foto de la portada	43
Figura 20. Página de Facebook de JCI. Información.....	43
Figura 21. Perfil de LinkedIn de JCI	44
Figura 22. Perfil de Twitter de JCI	45
Figura 23. Perfil de Instagram de JCI	45
Figura 24. Publicaciones de Instagram de JCI	46
Figura 25. Perfil de Instagram de JCI	46
Figura 26. Newsletter de JCI.....	48
Figura 27. Publicación en el Instagram de JCI. Resumen del 2019	49
Figura 28. Aiesec Way. Modelo de liderazgo	51
Figura 29. Aiesec Way. Desarrollo de liderazgo	51
Figura 30. Sitio web de JCI. Sobre nosotros	53
Figura 31. Sitio web de AIESEC. Proceso de selección	55
Figura 32. Sitio web de AIESEC. Proceso de selección. Segunda captura	55
Figura 33. Sitio web de AIESEC. Proceso de selección. Tercera captura	57

Figura 34. Sitio web de AIESEC. Talentos globales. Primera captura.....	58
Figura 35. Sitio web de AIESEC. Talentos globales. Segunda captura	59
Figura 36. Sitio web de AIESEC. Talentos globales. Tercera captura.....	59
Figura 37. ¿Querés marcar la diferencia?	61
Figura 38. Etiquetá a ese equipo con quien creciste como líder	62
Figura 39. JCI alianzas.....	64
Figura 40. Junta Directiva Nacional. Primera captura.....	65
Figura 41. Junta Directiva Nacional. Segunda captura.....	65
Figura 42. Workshop de impacto.....	67
Figura 43. Mundo JCI.....	68
Figura 44. Charla informativa	69
Figura 45. #WeAreJCI	70
Figura 46. Liderazgo joven de cualquier color. Primera imagen	72
Figura 47. Liderazgo joven de cualquier color. Segunda imagen	72
Figura 48. Historias de liderazgo. Primera imagen	74
Figura 49. Historias de liderazgo. Segunda imagen	75
Figura 50. Testimonio de presidenta local	76
Figura 51. En AIESEC también bailamos.....	77
Figura 52. Líder para el mundo	79
Figura 53. Aprendí con estas mujeres.....	80
Figura 54. Presidente nacional	81
Figura 55. Vicepresidente ejecutivo para Expansión.....	82
Figura 56. Director de Capital Humano.....	83
Figura 57. Equipos nacionales.....	83
Figura 58. Posteos en el Instagram de JCI	84
Figura 59. Vicepresidente	85
Figura 60. Testimonio sobre liderazgo. Primer ejemplo.....	86
Figura 61. Testimonio sobre liderazgo. Segundo ejemplo.....	87
Figura 62. Formación de líderes. Primera imagen.....	88
Figura 63. Formación de líderes. Segunda imagen.....	89

Problema

El 2020 trajo al mundo entero una crisis global que hace que todas las regiones, todas las sociedades y todos los sectores sociales se enfrenten a la incertidumbre en la mayoría de las esferas de la actividad humana. La crisis sanitaria actual está acelerando procesos que ya estaban afectando a amplios sectores de la sociedad, como el desempleo, la inestabilidad social y el desarrollo tecnológico.

Los jóvenes de hoy en Argentina pertenecen a una generación que, además de estar atravesando una crisis global, está condicionada por una incertidumbre tanto por las características económicas del país como por el desarrollo tecnológico propio de la época contemporánea. Ante contextos de incertidumbre, el liderazgo tiene una importancia que ya se viene postulando hace décadas, debido a los cambios acelerados en las estructuras sociales y los nuevos desafíos que conllevan (Carreras, Leaverton y Sureda, 2009, p. 14). Los jóvenes no tienen estabilidad, no tienen manera de saber cómo van a ser sus vidas dentro de las próximas décadas, o años. El liderazgo es un fenómeno que siempre existió en las sociedades y organizaciones, pero en épocas de crisis puede generar un interés renovado. Por eso nos vamos a enfocar en el desarrollo de los jóvenes como líderes.

El liderazgo es inherente a las civilizaciones, sin embargo, las teorías actuales sobre liderazgo, que son muchas, se han desarrollado en poco más de un siglo. Tenemos documentos históricos de antiguas civilizaciones, como la Sumeria, que registraban entre el siglo L y XLIX a.C. pruebas sobre liderazgo organizacional en instituciones religiosas; pero el liderazgo propio de la sociedad contemporánea es un fenómeno derivado de las condiciones de producción industrial, que presionó cambios en los líderes organizacionales (Estrada Mejía, 2007). Algunos autores precisan que apenas en el siglo XX el liderazgo se empezó a investigar como una categoría más que como una característica; hasta entonces, existían estudios sobre los líderes pero solo para conocer las características que los hacía diferentes de otras personas (Achua y Lussier, 2016). Es decir, se creía que “el líder se hace, no se nace”, por lo tanto, no se investigaba al liderazgo como un proceso. Otros autores podrían indicar que la interpretación del liderazgo que tenemos hoy en día nace entre la década del 20 y del 30, con las investigaciones sobre el comportamiento organizacional y la necesidad de educar a los supervisores y gerentes para mejorar el clima organizacional (George y Jones, 2010). En otras palabras, es

probable que todas las civilizaciones hayan tenido un concepto de liderazgo, pero la conceptualización que tenemos en la actualidad nace dentro de los estudios de la psicología organizacional en la escuela de las relaciones humanas; aunque sin duda evolucionó mucho desde entonces.

No existen estudios sólidos enfocados en indagar sobre la representación de los jóvenes líderes, así que no podemos asumir *a priori* que tienen atributos específicos, aunque nuestro objeto de estudio sí tiene un contexto muy particular. Las organizaciones sociales que abarcaremos están conformadas por jóvenes que desarrollan liderazgo. Buscan conocer, comprender y desarrollar su propio liderazgo como forma de actividad civil. Eso lo hace un fenómeno diferente de los abordajes más tradicionales de liderazgo que asocian el líder a una autoridad (social, política, religiosa, empresarial) que influye en un entorno determinado; por eso merece nuestra atención.

Estas organizaciones desarrollan el liderazgo como forma de intervención de la sociedad. Se distinguen porque están conformadas totalmente por jóvenes, que se caracterizan por desarrollar liderazgo, al contrario de otras organizaciones que están conformadas por personas que no se identifican como jóvenes líderes pero intervienen para desarrollar liderazgo en otros, en la juventud. Esto representa un sector de jóvenes que depositan la confianza en sí mismos, en su propia juventud y su propia capacidad, dando respuesta por medio del liderazgo a los problemas del mundo. Son personas con el potencial de generar una influencia o impacto en otras personas, en las comunidades o en la sociedad. Eso hace a los jóvenes líderes un tema que merece ser analizado y profundizado.

Marco referencial

No existe una única teoría estandarizada sobre el liderazgo, lo que nos lleva a que existan preconceptos diversos sobre los líderes. Achua y Lussier (2016) reflexionan:

El tema de liderazgo ha generado emoción e interés desde la Antigüedad. Cuando las personas piensan respecto al liderazgo, vienen a la mente imágenes de individuos dinámicos y poderosos, quienes dirigen ejércitos victoriosos, moldean los sucesos de las naciones, crean religiones o dirigen imperios corporativos. (p. 5)

Nada más lejos estas imágenes que lo que exponen las organizaciones sociales de jóvenes líderes. El liderazgo es algo que se puede desarrollar en muchos contextos y de muchas formas. Dependiendo del ámbito, un líder se puede llamar “autoridad”, “gerente”, “referente”, entre otras. Tiene diversos abordajes e interpretaciones, pero no siempre las personas que ejercen el liderazgo o que hablan de él tienen un conocimiento teórico para hacerlo. Los conceptos del liderazgo están mutando paulatinamente, al igual que su ejercicio; el siglo XXI enfrenta a los individuos y a las organizaciones a nuevos desafíos (Barahona Urbano, Cabrera Moya y Torres Castro, 2011) y es ahí donde entran en juego los jóvenes líderes, quizás con poca experiencia pero apertura y motivación, características asociadas con la juventud. El liderazgo se estudió en el siglo XX mayormente desde la psicología y el comportamiento organizacional, aunque estos estudios pueden aplicarse a diversos contextos, ya que se crean teorías del liderazgo que lo abarcan como un proceso de influencia.

El liderazgo ha sido un objeto de atención de estudio en las últimas décadas, ya sea como concepto genérico o dentro de las particularidades del liderazgo político, empresarial, militar, entre otros (Carreras, Leaverton y Surede, 2009). En el caso de los jóvenes líderes, no los podemos suscribir necesariamente a un tipo de liderazgo específico, ya que en su discurso refieren al liderazgo como algo genérico y no dentro de un ámbito específico. Sin embargo, sus actividades son desarrolladas en el marco de una organización social (aunque esto no quiere decir que sean líderes sociales).

Aunque los estudios del liderazgo nos brindan herramientas para analizar la representación de los jóvenes líderes, nos encontramos con características identitarias que, de entrada, son muy particulares. En este trabajo nos enfocaremos en organizaciones sociales que buscan el desarrollo del liderazgo en jóvenes como forma de intervención civil. Hay muchas organizaciones que desarrollan liderazgo, sin embargo, nos enfocaremos en dos casos específicos: organizaciones que buscan desarrollar el liderazgo en jóvenes y que, además, están conformadas por jóvenes que, a través de esas actividades, buscan desarrollar liderazgo. Las organizaciones apuntan al desarrollo de jóvenes como líderes a través de actividades que, a la vez que generan un impacto positivo, educan y capacitan a los jóvenes miembros en liderazgo.

El primer caso de análisis es AIESEC, acrónimo del *francés Association Internationale des Étudiants en Sciences Économiques et Commerciales*, ya que originalmente sus

actividades iniciaron en el seno de grupos de estudiantes universitarios de Ciencias Económicas y Comerciales. Sin embargo, actualmente perdió ese sentido. La actividad de la organización es la gestión de viajes de intercambio para jóvenes, dentro de proyectos sociales o laborales, como forma de desarrollar liderazgo a través de experiencias desafiantes y multiculturales. Los miembros de la organización, quienes gestionan estos intercambios, también desarrollan liderazgo a través de su trabajo en la organización. Por lo tanto, vemos un doble impacto: los miembros se desarrollan como líderes gestionando intercambios multiculturales, y a la vez generan un desarrollo de liderazgo en los beneficiarios de los programas de intercambio.

AIESEC fue fundada oficialmente en 1947, después de la Segunda Guerra Mundial, en siete países de Europa por Jean Choplin (Francia), Bengt Sjöstrand (Suecia), y Alber Kaltenthaler (Alemania), con el fin de generar oportunidades de intercambios multiculturales para estudiantes con el fin de promover el entendimiento entre los pueblos. Actualmente, es una plataforma presente en más de 120 países y territorios. Llegó a Argentina por primera vez en 1964, conformando la entidad como parte del Cono Sur. Apenas en 2014 AIESEC tomó total independencia en Argentina. Con un comité nacional y 18 comités provinciales, locales o regionales, cuenta con más 400 miembros en Argentina. AIESEC es una organización sin fines de lucro, independiente y no política, constituida totalmente por voluntarios que desarrollan experiencias de liderazgo para sí mismos, sus equipos y dentro de las experiencias de intercambio que ofrecen para otros jóvenes. Para ello, desarrolló un modelo de liderazgo que apunta al desarrollo de habilidades en cada individuo como herramienta de un cambio social que cada vez se haga más extensivo. Todas las actividades de AIESEC están alineadas con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, entre ellos, hambre cero, reducción de las desigualdades, cuidado del medio ambiente, entre otros.

La organización nació con intercambios estudiantiles en países de Europa Occidental, no siempre trabajó con el liderazgo como parte de su identidad. Fue apenas en 2015, cuando incluyó el liderazgo como parte fundamental de su identidad y como objetivo de sus actividades. Por eso, la delimitación de nuestro corpus es en 2015, hasta el presente, ya que a partir de ese año trabajamos con una identidad claramente marcada por el liderazgo y con una cultura de sustentabilidad de la información, que nos permitirá acceder a documentación fiable para nuestro abordaje analítico. Si bien en 2015 se incluyó como

parte fundamental de la filosofía y cultura de la organización, ya se había empezado a hablar de liderazgo en 2008. Desde el 2015, se estableció en el Aiesec Way, el manual de identidad corporativa que resume todos los elementos conceptuales de la identidad de la organización, que el liderazgo en jóvenes es fundamental para alcanzar la paz mundial y el pleno desarrollo del potencial humano.

Nuestro segundo caso de estudio es la JCI, siglas de Junior Chamber International. Esta organización también incluye el desarrollo de liderazgo como un elemento fundamental dentro de su identidad institucional aunque se trata de una organización muy diferente. La primera sede local de la organización fue fundada por 32 hombres jóvenes en 1915, en St. Louis, Estados Unidos, bajo el nombre YMPCA, por *Young Men's Progressive Civic Association*. Se fundó sobre la base de un club social, el Herculaneum Dance Club, creado años antes por Henry Giessenbier Jr como lugar de encuentro para los jóvenes de su comunidad. La organización a nivel global se estableció en 1944, en México, durante un congreso interamericano con representantes de Estados Unidos y países de Centroamérica. Ese mismo año recibió su actual nombre.

Al igual que en el otro caso de estudio, el 2015 fue un año bisagra para la JCI, ya que se celebraron los 100 años desde su fundación con el proyecto Impact 100, cuyo objetivo fue impactar en la vida de 100 individuos por medio de acciones que generaran un cambio positivo, conceptos fundamentales para el desarrollo de liderazgo que la organización postula actualmente. También está, desde el 2016, alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, pero sus actividades son totalmente diferentes de las de AIESEC.

La JCI funciona como una plataforma que provee a sus miembros espacios para desarrollar proyectos locales y nacionales que generen un impacto sostenible en sus comunidades, a la vez que provee actividades internas de desarrollo del liderazgo y capacitaciones en conocimientos de diversas índoles; todo orientado hacia el empoderamiento de los jóvenes miembros de la organización. Estos proyectos implican acciones ecológicas, educativas, entre otras, organizadas a nivel local. A este rango de actividades, lo llaman “ciudadanía activa”. Actualmente, está presente en 13 localidades del país con más de 300 miembros, desarrollando diversos proyectos a nivel local y tres grandes proyectos a nivel nacional.

Objetivo general

Indagar las representaciones de los jóvenes líderes en las organizaciones sociales AIESEC y JCI, filiales argentinas, entre 2015 y 2020.

Objetivos específicos

- 1- Dilucidar los componentes de la identidad organizacional de las organizaciones sociales para comprender el contexto de las representaciones de jóvenes líderes.
- 2- Generar una conceptualización del liderazgo en las comunicaciones de estas organizaciones sociales para tener claridad de qué significa ejercer liderazgo joven.
- 3- Efectuar comparaciones entre las representaciones en los dos casos de estudio para ampliar el análisis de cada uno de los casos.
- 4- Indagar en las fotografías e imágenes visuales que se usan para representar a los jóvenes líderes, con el fin de identificar sus atributos físicos y la interacción con su entorno.

Marco teórico

Hablar de organizaciones sociales significa abarcar un fenómeno muy extenso, las OSC (organizaciones de la sociedad civil) tienen denominaciones muy variadas: “organizaciones no gubernamentales, entidades sin fines de lucro, tercer sector, organizaciones de promoción y desarrollo, benéficas, sociales, comunitarias y entidades intermedias” (Etkin, 2012, p. 21). Podemos pensar en entidades tan distantes entre sí como un sindicato, un comedor vecinal o UNICEF. Según la especialista en Comunicación para organizaciones sociales Eugenia Etkin (2012), las organizaciones sociales se caracterizan por ser estructuradas legalmente, tener cierto grado de formalización y temporalidad, autogobernadas, tener afiliación voluntaria, sin fines de lucro y privadas (en el sentido de que son formalmente separadas del Estado). Si tomamos estos rasgos básicos, podemos incluir a las dos organizaciones de nuestro corpus como organizaciones sociales: tienen personería jurídica, los miembros tienen afiliación voluntaria y no perciben un lucro directo por sus actividades. Ninguna de ellas tiene fines de lucro, por lo tanto, no obtienen ganancias por los servicios que ofrecen a la comunidad.

Etkin (2012) señala que las organizaciones sociales en Argentina tuvieron, en un inicio, en el siglo XIX, fuerte incidencia de la Iglesia católica, con fines de asistencia benéfica. Entre 1880 y 1930, un período caracterizado por olas inmigratorias que definieron ciertas características de la cultura y la sociedad, empezaron a florecer mutuales, clubes y sociedades agropecuarias. Es decir, lugares de pertenencia donde los individuos podían crear lazos significativos y redes de contacto con otros similares. En este sentido, las organizaciones de filiación de los jóvenes líderes cumplen con esta función, ya que ofrece una cultura estandarizada dentro de un marco de pertenencia a una causa mayor, un espacio físico donde estar, equipos a los cuales los miembros pertenecen y actividades gratuitas o muy económicas para participar (además de proveer herramientas de desarrollo personal y profesional). Así que podemos identificar esa función de creación de capital social.

De acuerdo con Etkin (2012), las OSC son “un ámbito en el que los ciudadanos se unen para defender sus intereses colectivos promoviendo actividades que repercuten en la esfera pública, mediante relaciones de carácter comunitario, barrial, laboral, social y de otra índole” (p. 19). Esto lo podemos aplicar a estas dos organizaciones, ya que son espacios donde los jóvenes se unen y participan juntos de actividades y proyectos para contribuir positivamente a sus comunidades, o a otras. Es más, el principal producto de AIESEC, Voluntario Global, consiste en proyectos voluntarios para impactar en comunidades en otras partes del mundo. Por otra parte, JCI desarrolla programas de capacitaciones para jóvenes, promueve la ciudadanía activa de sus miembros a través de decenas de proyectos en distintas localidades del país para beneficiar a sus comunidades. Entonces podemos creer que los miembros de estas organizaciones forman parte de ellas para unirse con otros para repercutir positivamente en la esfera pública, a la que pueden contribuir principalmente por medio del desarrollo de liderazgo en jóvenes como herramienta para el desarrollo humano.

Cuando queremos tomar conceptos referidos la comunicación en las organizaciones sociales, nos encontramos que Etkin refiere al trabajo Paul Capriotti, Norberto Chaves y Joan Costa, todos acerca del sector privado. Joan Costa, referente pionero de la Comunicación Corporativa, no encuentra una división clara entre la comunicación en empresas y organizaciones sociales, ya que ambas se pueden abarcar como empresas y,

su comunicación, como corporativa. Es decir, podemos utilizar las mismas herramientas de análisis. Costa (2009) indica que la empresa es:

Todo grupo humano que emprende proyectos y acciones sobre su entorno. La actitud emprendedora implica que esta afectará el entorno social, material, cultural, económico. Que la empresa deberá organizarse y administrarse para funcionar con mayor eficacia. Que tendrá que invertir dinero, esfuerzo y tiempo. Que necesariamente tendrá que comunicarse internamente y con su entorno. (p. 43)

La empresa puede ser tanto una entidad comercial como una organización sin fines de lucro o un gobierno, entre otros (Costa, 2009), así que podemos incluir nuestro objeto de análisis en esta definición. Sin embargo, nos referiremos a ellas como organizaciones sociales por su enfoque en la generación de capital social y por cumplir con otras especificaciones de estas, según ya vimos. Pero las comunicaciones y la identidad de una organización social no necesariamente difieren de una empresa con fines de lucro, por lo tanto, podemos usar las mismas categorías de análisis. Costa (2009) destaca que la comunicación y la imagen son “hechos comunes a todas las empresas, con independencia de su sector” (p. 44). Por otro lado, sí señala una diferencia entre “empresarial” y “corporativo”, a pesar de que muchas veces son usados como sinónimos, porque están muy relacionados. La empresa es un sistema, un organismo. Por lo tanto, empresarial es todo lo relacionado a la organización. En cambio, la corporación es un todo, una gran unidad compuesta por partes inseparables, una totalidad, como un sistema irreductible, una integralidad unida (Costa, 2009). Por lo tanto, si bien analizamos las comunicaciones de una empresa, la visión de Costa de la comunicación omnipresente e inseparable de la empresa, es una visión directamente relacionada con el corporativismo. En este sentido, Capriotti tiene una visión similar de la comunicación: “Aunque hablamos de Conducta Corporativa y de Comunicación Corporativa por separado, es conveniente destacar que, para los públicos, la información obtenida de ambas acciones será integrada en un conjunto informativo único, que considerarán como coherente, si ambas se complementan, o como incoherente, si existen diferencias entre una y otra información” (2009, p. 28). Aunque las organizaciones envían algunos mensajes conscientes y otros inconscientes, y otros no premeditados, todos forman parte del objeto de análisis, ya que

todos llegan a los públicos. Para los dos autores, la comunicación existe siempre en toda organización, hacer es comunicar. Aunque, más precisamente:

La comunicación es, internamente, el “ser orgánico” en tanto que la empresa es un organismo vivo y actuante, una organización de personas, y la comunicación es el sistema nervioso central y el flujo vital. Y al mismo tiempo, la comunicación es el “ser social”, en tanto que la empresa está inserta en una sociedad concreta y con la cual se relaciona. (Costa, 2006, p. 226)

Podemos agregar, según Uranga (2007), que la idea de comunicación institucional es un “proceso de producción, intercambio y negociación de formas simbólicas específicas” (como se cita en Etkin, 2012), entonces, a través de las comunicaciones entramos en un intercambio acerca de qué es el joven líder. Joan Costa (2009) aborda la comunicación corporativa como “una idea y un método para integrar las comunicaciones todas de la empresa y coordinarlas con las estrategias institucionales en función de construir y controlar globalmente su imagen pública: la imagen corporativa” (p. 39), es decir, las comunicaciones son una integración de todo lo que comunica la institución, orientado a crear una imagen de ella en sus públicos. La ve como un elemento imprescindible y estratégico (aunque no necesariamente las organizaciones le otorguen ese estatus). Costa (2009) puntualiza que esta imagen es irradiada por toda empresa, ya que continuamente está en comunicación consigo misma y con su entorno, directa o indirectamente (p. 44). En otras palabras, si tomamos la comunicación desde la visión holística, todo lo que hace una organización comunica y toda imagen de una organización es global. “La imagen de la empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad” (Costa, 2009, p. 53), por lo tanto, para entender la identidad de los jóvenes líderes, haremos hincapié en los atributos y valores relacionados con ellos. Esta imagen mental tiene muchas causas, provenientes de las percepciones, emociones y experiencias de los individuos que son asociadas entre sí y, en conjunto, a la empresa; entonces, es consecuencia tanto de lo que comunica la empresa como de lo que hace la empresa (Costa, 2009). Todas las comunicaciones que analicemos, nos llevarán a la construcción de una imagen del joven líder que esté constituida por todo nuestro análisis, ya que la imagen de los jóvenes líderes están presentes en todas las

comunicaciones de estas OSC, ya que el liderazgo es fundamental para su identidad y, por lo tanto, todo lo que comuniquen tiene una representación del joven líder.

Para poder analizar las representaciones de jóvenes líderes, necesitamos incluir una definición de qué es un líder y de qué es el liderazgo. Es interesante destacar que estas investigaciones surgen principalmente en el ámbito de la gestión empresarial para buscar cómo mejorar la productividad de los equipos y los empleados, por lo que mayormente se lo relaciona con una actividad organizacional o corporativa, teniendo en cuenta la definición de Costa. Lo primero que debemos saber del liderazgo es que no existe un consenso acerca de su naturaleza, “no existe hasta el momento una definición específica y ampliamente aceptada respecto del liderazgo. Algunos investigadores afirman que dada la complejidad del fenómeno probablemente nunca se alcance a consolidar una definición unívoca del mismo”, como afirman Antonakis, Cianciolo & Sternberg (2004) (como se cita en Castro Solano y Lupano Perugini, s.f., p. 108). Antonakis, Cianciolo & Sternberg (2004) señalan:

Gran parte de las escuelas acuerdan que el liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona –el líder– y sus seguidores. Además coinciden en que este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cual ocurre dicho proceso (como se cita en Castro Solano y Lupano Perugini, s.f., p. 108).

Aunque mayormente los autores hablan de un proceso de influencia de un líder sobre otras personas para generar algo o conseguir un objetivo, no podemos dar por hecho que esta definición de liderazgo es la que está representada en las organizaciones de jóvenes líderes, ya que, aunque hablen de liderazgo, pueden asignarle otra conceptualización. Para Achua y Lussier (2016) existen tres niveles del análisis del liderazgo: individual, grupal y organizacional (p. 13), es decir, la relación de un líder con otras personas, con un grupo y como factor de éxito en una organización. Todos los niveles de análisis pueden relacionarse entre sí, pero nos enfocaremos principalmente en el nivel individual, ya que es el que nos permite indagar en los atributos y características individuales de los jóvenes líderes y los otros dos niveles nos permiten entender qué es liderazgo de los jóvenes líderes.

Una definición didáctica de liderazgo puede ser: “es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio” (Achua y Lussier, 2016, p. 6). Hay muchas definiciones, pero todas incluyen la idea de ejercer una influencia en otros para conseguir algo (metas, objetivos; que pueden ser en común u organizacionales). La influencia es “el proceso de un líder al comunicar ideas, ganar aceptación por ellas y motivar a los seguidores para respaldar e implementar las ideas por medio del cambio” (Achua y Lussier, 2016, p. 7). Referir a “seguidores” nos hace trazar una línea jerárquica imaginaria entre dos tipos de personas, los que lideran y los que siguen. Además, esta definición describe al liderazgo como algo que apunta a lograr objetivos organizacionales, es decir, el liderazgo sería algo que se ejerce bajo una circunstancia y con un objetivo más o menos específico.

Vamos a incluir para este marco teórico distintos paradigmas de liderazgo, que implican “una forma fundamental de pensar, percibir, estudiar, investigar y entender el liderazgo” (Achua y Lussier, 2016, p. 17). No se debe confundir con las teorías del liderazgo, que también incluiremos, “una explicación de algún aspecto del liderazgo” y apuntan a tener un valor en la práctica (Achua y Lussier, 2016, p. 16). Tenemos, a grandes rasgos, cuatro paradigmas. Cada uno abordado por diversos autores y en más de una época: modelo de los rasgos, modelo del comportamiento, modelo de la contingencia y modelo emergente. Los dos primeros se enfocan en el abordaje del líder como individuo, mientras que las segundas dos abordan el liderazgo como un fenómeno de relaciones humanas.

Para analizar al joven líder como persona, con sus atributos y comportamientos, necesitamos considerar el primer enfoque, el de los rasgos. El enfoque de los rasgos puede dar la impresión de ser un enfoque anticuado, tuvo su auge entre la década del 20 y del 50, y fue retomado con una perspectiva actualizada en la década del 90 (Castro Solano, Lupano Perugini, s.f.). Podemos relacionar este modelo con la teoría de la burocracia de la Administración, que se distingue por hacer hincapié en estructuras en organizaciones y funciones rígidas asignadas a cada integrante para lograr eficacia en los procesos. De cierta manera, también se relaciona con la escuela científica de la Administración, que busca aplicar estudios exactos para influir sobre el desempeño de las personas. Este modelo propone un análisis psicológico de rasgos de personalidad que algunas personas tienen que las haría más aptas para el liderazgo, aunque no permite determinar si ese liderazgo será exitoso o se adaptará al contexto en el que es ejercido. Tanto Achua y

Lussier como Jones y George refieren al modelo de “los cinco grandes”, que incluye cinco grandes dimensiones de los rasgos de la personalidad que permiten analizar a los líderes. La elección de este modelo, a pesar de haber muchos otros, se debe a que “es la forma con mayor aceptación para clasificar las personalidades, debido a su firme respaldo por la investigación y a su confiabilidad que abarca la edad, género y grupos de idioma” (Achua y Lussier, 2016, p. 33). Las cinco grandes dimensiones de los rasgos son: extroversión, ajuste, afabilidad, apertura a la experiencia, escrupulosidad. Durante nuestro análisis, buscaremos ver cómo estos rasgos están presentes en los jóvenes líderes, en qué medida. Eso nos ayudará a caracterizar la/s personalidad/es de los jóvenes líderes. Los rasgos pueden estar expresados en un nivel bajo o alto. El primer rasgo, la extroversión, es la tendencia a experimentar emociones y estados de ánimo positivos y sentirse bien con otras personas. El segundo rasgo es la afabilidad, es decir, la capacidad de llevarse bien con los demás. La falta de afabilidad se da en individuos fríos, poco amigables y poco sociables. El tercer rasgo es el ajuste o inestabilidad emocional. En un extremo se encuentra la estabilidad, que implica autocontrol, ser positivo, ser seguro y responder bien a la presión; en el otro extremo, se encuentra la inestabilidad, que implica ceder bajo presión, ser nervioso, inseguro, negativo y hostil. El cuarto rasgo, la escrupulosidad, que es la tendencia a ser cuidadoso, perserverante y trabajar duramente. El último rasgo es la apertura a la experiencia, que implica autonomía, osadía y predisposición a correr riesgos. Quienes manifiestan una baja apertura son adversos al cambio y las experiencias nuevas. (George y Jones, 2010)

Es importante destacar que George y Jones (2010) no indican que tener cierto grado de estas cualidades implique una aptitud para el liderazgo, ni que son dimensiones de la personalidad que sirven como guía para caracterizar que tipo de liderazgo una persona puede ejercer (en este caso, gerentes). Además, aclaran que “aunque a ese modelo se le llama de ‘rasgos’, algunas de las características personales que identifica no son rasgos de personalidad *per se*, sino que tienen que ver con las aptitudes, habilidades, conocimientos y experiencia del líder” (George y Jones, 2010, p. 505); mientras que Achua y Lussier sí incluyen un juicio sobre los rasgos más aptos para el liderazgo exitoso, pero no nos interesa si los jóvenes líderes son exitosos, sino cómo es la representación de su personalidad.

Existen, además, otros rasgos de la personalidad que pueden influir en el comportamiento de un líder, por ejemplo, el locus de control, que puede ser interno o externo, es decir, el pensamiento de que una persona es responsable por su propio destino o la creencia de que los factores externos son más influyentes que las acciones propias para determinar lo que pasa en su vida (George y Jones, 2010; Achua y Lussier, 2016). El último factor que podemos sumar dentro del paradigma de los rasgos son los valores. Existen dos tipos: valores superiores, que son convicciones personales, y valores utilitarios, que son convicciones sobre conductas deseadas (George y Jones, 2010). Ambos forman parte del sistema de valores de un individuo. Nuevamente, estas son solo categorías de análisis de la personalidad de los jóvenes líderes que están representados en las organizaciones sociales, pero no implican un juicio de valor sobre sus capacidades o estilo de liderazgo, ni siquiera si están desarrollando verdaderamente liderazgo, ya que no es nuestro interés, sino que nos enfocaremos en analizar las representaciones. Además, creer que existen ciertos atributos *a priori* para ser un líder o un joven líder sería sesgar el análisis.

El enfoque del comportamiento, también se asocia con el líder como individuo, fue estudiado por diferentes autores de la Psicología. Tuvo su auge entre la década del 50 y del 60 (Castro Solano y Lupano Perugini, s.f.). Lo podemos relacionar con la escuela de las relaciones humanas de la Administración, que busca educar a los líderes para que tengan ciertas cualidades que motiven a los trabajadores para lograr mejores resultados, ya que el enfoque de la conducta aborda al liderazgo según el comportamiento y estilos del individuo (Jones y George, 2010). El enfoque conductual, al contrario del de los rasgos, no se enfoca en cómo es el líder, sino en qué hace y dice y qué comportamiento adopta ante los liderados. Esto nos va a servir para describir el modelo de liderazgo representado en los jóvenes líderes, que, si bien no son lo mismo, sí son inseparables, ya que “a pesar de que los teóricos se enfocan en la conducta, es importante reconocer que la conducta de los líderes está basada en sus rasgos y habilidades” (Achua y Lussier, 2016, p. 70). Un estilo de liderazgo implica una “combinación de rasgos, habilidades y conductas que usan los líderes mientras interactúan con los seguidores” (Achua y Lussier, 2016, p. 71).

El psicólogo Kurt Lewin, uno de los pioneros de la psicología social, estudió el liderazgo no desde el individuo sino desde los grupos, así, logró definir no tipos de líderes sino modelos de liderazgo. Estos se encontraban en algún punto entre dos extremos:

autocrático, que toma las decisiones solo, da órdenes y supervisa a sus subordinados, y el democrático, que fomenta la participación de todos, escucha a sus subordinados y no los controla (Achua y Lussier, 2016). Cabe preguntarnos si el primer modelo, el líder autocrático, si quiera es considerado un tipo de liderazgo por los jóvenes líderes, o si establecen una diferencia entre ordenar o controlar y liderar. A los estudios de Lewin, podemos agregar los estudios de Likert, también con un abordaje desde la psicología social, quien diferenció otros dos estilos de liderazgo, que pueden ser complementarios con los de Lewin: liderazgo centrado en el trabajo, o sea, la conducta orientada hacia cumplir con la tarea y liderazgo de consideración, o sea, la conducta orientada a cultivar las relaciones humanas. Un estudio muy parecido, llegando a conclusiones similares pero más complejas, lo realizó Ralph Stogdill, interesado en determinar estilos efectivos de liderazgo, aunque no es lo que nos interesa. Stogdill definió dos conductas: la primera de ellas, la conducta de la iniciación, enfocada en realizar el trabajo; la segunda, la conducta de consideración, enfocada en cumplir con las necesidades de las personas y cultivar relaciones. La diferencia con Likert, es que los estudios de Stogdill afirman que ambas estructuras conviven entre sí para formar un estilo de liderazgo, entonces, postula cuatro estilos de liderazgo, no dos. (Achua y Lussier, 2016)

Algo que podemos advertir es que en todas las teorías, hasta ahora, es que para hablar de líder es necesario hablar de liderados o de seguidores, encontramos al liderazgo siempre como una forma de influir en otros o motivarlos para llegar a cumplir los objetivos de una organización, u objetivos en común. Si bien puede parecer algo obvio, debemos preguntarnos: ¿el liderazgo siempre se ejerce por un objetivo mayor a uno mismo?

Además de las teorías de liderazgo, para estudiar la representación de los jóvenes líderes, tenemos que identificar quién está comunicando. Para ello, lo más elemental es acudir a la noción de locutor propuesta por Benveniste, quien propone analizar más el acto de producir un enunciado que el texto del enunciado, ya que considera que la lengua es un aparato cuya condición necesaria para que se produzca la enunciación es el locutor. El locutor no es una persona de verdad, pertenece al discurso, es la figura que enuncia a través de la apropiación del aparato formal de la lengua (1997). Lo que queremos indagar en nuestro caso es el locutor en las enunciaciones de las comunicaciones de las organizaciones sociales, para encontrar quién (discursivamente) se hace cargo de la enunciación que representa a los jóvenes líderes. Para Benveniste (1997), la enunciación

necesariamente postula un otro, un “yo” postula un “vos”, por lo que agrega a un alocutario. Filinich (2013) agrega que todo locutor necesita formarse la imagen de un alocutario para construir un enunciado. El locutor y alocutario forman un binomio indivisible, por lo que cuando analicemos en discurso de los jóvenes líderes necesariamente estaremos analizando también el “vos” a quien refiere la enunciación. Filinich (2013) los define de manera similar, como “dos papeles que se constituyen de manera recíproca en el interior del enunciado” (p. 30). A la articulación compuesta por sujeto enunciadore (un “yo”) y sujeto enunciatario (un “vos”), Filinich lo denomina “sujeto de la enunciación”, que es una instancia lingüística sin cabida en el mundo empírico. Agrega, también, que para definir la posición desde la cual el sujeto de la enunciación habla, debemos apelar al “sujeto de la observación”, que nos presenta una perspectiva o un saber. En otras palabras, dice Filinich (2013): “El sujeto de la enunciación y el sujeto de la observación constituyen dos instancias, siendo la primera la que delega en la segunda la función de configurar el campo perceptivo que el discurso exhibe” (p. 69). Es decir, no buscamos dilucidar quiénes son los jóvenes líderes empíricos, puesto que es imposible inferirlo a través de las comunicaciones, pero sí conocer cuáles son sus seres discursivos.

Benveniste (1997) indica, además, que el locutor se sirve de la lengua para influir en el alocutario (p. 87) y lo hace de diferentes modos. Indica: la interrogación, la intimación y la aserción (que incluye niveles de certeza o falta de ella). Filinich (2013) aporta que la modalidad es la actitud del enunciadore hacia lo que enuncia y las divide en dos tipos. La del hacer, que existe porque el discurso no solo es descriptivo o informativo sino que conlleva siempre un componente argumentativo, destinado a generar un cambio en el otro. Además, existe la modalidad del ser, que implica una dimensión pasional o afectiva del discurso, con un centro de referencia en el cuerpo propio. Dentro de la modalidad del hacer, encontramos tres tipos: la alética, que indica una verdad total o posible; la epistémica, que expresa un grado de aseveración o negación; y la deóntica, relacionada con la obligación y la permisión. (Filinich, 2013) Nos interesa incluir la modalidad y los componentes afectivos o pasionales del discurso porque nos ayudarán a configurar el ethos de los jóvenes líderes, su forma de expresarse, su forma de relacionarse. La modalidad está muy relacionada con el sujeto de la enunciación.

Para explorar la identidad de los jóvenes líderes representados, otra teoría que nos guiará son los estudios del lingüista Dominique Maingueneau. Este autor aborda el discurso considerándolo como toda una escena que está conformada por distintos componentes que la hacen estar completa y tener sentido. Es decir, le da toda una estructura al discurso análoga a una escena con una escenografía, actores y personajes. En *Análisis de textos de comunicación*, el autor aborda lo que llama la escena de la enunciación, que está compuesta por la escena englobante, la escena genérica y la escenografía (Maingueneau, 2009). La escena englobante y escena genérica componen el marco escénico. La segunda se forma a partir del estudio de los géneros discursivos y la primera, a partir del tipo discursivo. El marco escénico, junto con la escenografía, nos ubican social, cultural e ideológicamente en un tiempo y espacio que nos ubica en el relato para poder interpretar en profundidad el discurso. Para construir una escena enunciativa, se trabaja sobre escenas validadas, para que la escena enunciativa pueda ser correctamente reconocida. Maingueneau (2009) explica que las escenas validadas son “ya instaladas en la memoria colectiva, ya sea a manera de contraste o de modelo valorizado” (p. 83); es decir, son un “stock de escenas que se pueden suponer como compartidas” (p. 84) y que proporcionan la base para seguir construyendo la escena y la escenografía. Maingueneau (2009) afirma que, sin embargo, el lector no se enfrenta directamente al marco escénico sino a una escenografía, que tiene como propósito hacer pasar el marco escénico a un segundo plano. Entonces, el lector percibe el enunciado como lo que el locutor quiere que vea y no como lo que el locutor quiere transmitir. En otras palabras, quiere decir que si un destinatario ve una conversación telefónica dentro de una publicidad, se deja distraer por la conversación telefónica y el hecho de que sea una publicidad pasa a segundo plano. Maingueneau (2009) lo describe como “una suerte de trampa” (p. 79). Entonces, nos podemos preguntar: ¿qué escenografías usan los jóvenes líderes para hablar? ¿Nos hablan desde una organización social civil? ¿En qué espacio y en qué contexto configuran las escenografías para persuadir con sus mensajes? Acerca de la persuasión, Maingueneau explica que una vez que se instaure una escenografía, emerge un ethos, que es una figura discursiva, destinada a fines retóricos.

El ethos es la voz que sostiene al enunciado. Es similar a un orador, pero es una figura que existe para persuadir, por eso se mide como efectivo o no efectivo. Cuando es efectivo, encarna un garante, que es una legitimación. En este caso, queremos develar quién es este personaje que encarna al joven líder. Maingueneau (2009) le asigna al ethos

un carácter y una corporalidad, que tienen que ver con características psicológicas, una forma de vestir, una manera de moverse en el espacio social, en este caso, encarnados en la representación de jóvenes líderes, con ciertos rasgos de personalidad, corporales, actitudes; en fin, podremos precisar caracterización. Una vez que hayamos identificado un ethos discursivo, vamos a estar en condiciones de identificar si ese ethos es creíble o no, es decir, si es efectivo o no. En *La problemática del ethos*, Maingueneau (2010) precisa: “El ethos consiste en lograr una buena impresión a partir de la forma en que uno construye su discurso, en dar una imagen de sí capaz de convencer al auditorio ganando su confianza” (p. 205). En nuestro corpus tenemos jóvenes líderes que tienen como misión de las organizaciones sociales que constituyen, desarrollar más liderazgo joven. Entonces, antes que nada, debemos ver jóvenes líderes que sean creíbles, es decir, según Maingueneau, cuyo ethos esté legitimado en el discurso. Si a través de la representación de los jóvenes líderes no se transmite liderazgo, es decir, si el interlocutor no es persuadido de forma intelectual y emocional de esa cualidad de liderazgo, el ethos se desmorona y, por lo tanto, todo su discurso. El garante, además, está relacionado con un ethos prediscursivo, que refiere a un preconcepto basado sobre imágenes validadas sobre lo que debería ser un joven líder, “indisociable de un cuerpo enunciante históricamente especificado” (Maingueneau, 2010, p. 209); entonces, el ethos es discursivo y prediscursivo a la vez.

Con estas herramientas, estaremos en condiciones de indagar en la representación de los jóvenes líderes, percibir un locutor y sujeto de la enunciación que comunica, y cuál es el ethos que lo encarna, que resulta en una imagen mental del joven líder.

Marco metodológico

Para avanzar con este trabajo vamos a basarnos sobre un marco de investigación cualitativo. En *Metodología de la investigación* Sampieri, Collado y Baptista Lucio (2014) definen la investigación como “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p. 4). En este trabajo ya planteamos la problematización y el fenómeno que queremos abarcar, así que vamos a definir cuáles son las herramientas más convenientes para aproximarnos a este fenómeno, al material que tenemos disponible y a nuestros objetivos.

El abordaje es cualitativo, que busca explorar, descubrir e interpretar una realidad. Sobre este enfoque, Sampieri, Collado y Baptista Lucio (2014) aclaran:

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. (p. 7)

Es un enfoque flexible en el planteo de preguntas, el uso de literatura y la hipótesis, ya que pueden ir variando y transformándose mientras se realiza la investigación. Ya que el fenómeno que abarcamos es extenso, tiene un recorte de espacio y tiempo bastante vago, necesitamos mantener abiertas nuestras posibilidades de extendernos o acotarnos en la investigación. Principalmente, las virtudes de este enfoque son: la profundidad de significados, la amplitud, la riqueza interpretativa y la contextualización de los fenómenos (Baptista Lucio, Collado y Sampieri, 2014). La investigación cualitativa admite, además, un cierto nivel de subjetividad, no busca tanto comprobar un postulado como describir, comprender e interpretar los fenómenos (Baptista Lucio, Collado y Sampieri, 2014).

La subjetividad admitida por los autores en la investigación cualitativa lleva a que el autor pueda reconocer sus propios valores y creencias y utilizarlas como parte de los datos para el estudio (Baptista Lucio, Collado y Sampieri, 2014), como es en el caso de este trabajo, que la autora utiliza su conocimiento previo sobre el funcionamiento de estas OSC adquirido como voluntaria en una de las organizaciones presentadas como caso de estudio. Esto no nubla el trabajo, sino que lo enriquece, ya que aporta un conocimiento profundo de la cultura organizacional y los discursos que circulan hacia dentro de la organización, aunque le falta indagar en la comunicación externa, y ahí es donde está el objeto de análisis. En este caso, la inmersión dentro del campo de estudio nos da una, ya que se trata de un fenómeno muy específico que sería doblemente difícil de abordar para alguien no inserto en el campo que no tuviese información anterior al momento de investigación.

En el estudio cualitativo, las muestras de estudio se pueden ajustar en cualquier momento, no son probabilísticas y no buscan generar resultados (Baptista Lucio, Collado y Sampieri, 2014), es decir, no buscamos definir qué son los jóvenes líderes en todo el mundo, ni en toda la Argentina, ni en todas las entidades, sino que buscamos la riqueza del análisis dentro de nuestros dos casos de estudio. Las muestras de estudio fueron elegidas por ser casos-tipo, cuya finalidad es describir características típicas hacia quienes no están familiarizados con el fenómeno (Baptista Lucio, Collado y Sampieri, 2014). Elegimos dos casos similares entre sí porque nuestro objeto de estudio es la representación de jóvenes líderes, entonces en la muestra contamos con organizaciones conformadas por los autodenominados jóvenes líderes, que además tienen como actividad fundamental de las organizaciones desarrollar liderazgo. Existe la figura de liderazgo joven en muchas otras organizaciones, como Club de Leones, Rotary o Ashoka, pero no están compuestas hacia dentro de su estructura por jóvenes voluntarios abocados a desarrollar su propio liderazgo. Entonces, ya sabemos que las conclusiones de nuestro análisis no se podrán extender a otras OSC, pero no es esa la intención, ya que la bondad de los casos-tipo está en un análisis que nos permite complejidad y riqueza.

En cuanto a la elección de las unidades de estudio, ya hablamos sobre la comunicación corporativa en las OSC, pero vamos a precisar qué unidades de la comunicación concentrarán nuestra atención. Las acciones de comunicación en las organizaciones son muchas, Etkin (2008) diferencia, entre ellas, las comunicaciones online, que ocupan una centralidad mayor que las tradicionales, además, “las nuevas tecnologías son imprescindibles, ya que potencian aún más a otros tipos de comunicaciones” (en Etkin, 2012, p. 81). Decidimos enfocarnos en los canales online, primero, por razones coyunturales, en las que la comunicación online adquiere una relevancia muy superior a otros medios, no es solo nuestro foco sino que es el foco de las comunicaciones de todas las empresas en este momento. Segundo, porque la presencia online es prioritaria, ya que proporciona conocimiento público de la organización, según Etkin (2012), “El hábito de googlear es casi un requisito de existencia institucional, aunque la aparición en la Web no garantice más que eso” (p. 82).

Para contextualizar a los jóvenes líderes, lo primero que haremos es hacer un acercamiento hacia las dos organizaciones y sus canales de comunicación. Por lo tanto, en una primera instancia revisaremos cuáles son sus comunicaciones online y sus

características generales, enfocándonos sobre todo en la identidad, que Sanz de la Tajada (1996) define (en Etkin, 2012, p. 114) como “la auto-representación de la institución, el discurso que asume la institución para presentarse frente a los públicos”. Etkin (2012) precisa que, entre otras, un acercamiento a la comunicación de una organización social incluye una descripción del modo de intervención (como vimos, las empresas son seres sociales que se relacionan con un contexto social) y una descripción de la identidad visual y conceptual. Vamos a indagar solo en el contenido de las comunicaciones externas a las que tengamos acceso, ya que es nuestro objeto de estudio. Entonces, vamos a exponer nuestro análisis de la identidad de las organizaciones en base a lo que vemos en estas comunicaciones, sin usar información extra, ya que eso sería sesgar las conclusiones acerca de las representaciones en el objeto de estudio de este trabajo. Entonces, vamos a abordar las comunicaciones digitales externas de AIESEC y JCI en Argentina a nivel nacional. Eso excluye, por ejemplo, sitios web de JCI internacional, que, aunque nos podría aportar un discurso claro sobre la identidad de la organización, no es nuestro objeto de análisis.

La identidad visual incluye el nombre, el logo, la gama cromática y el símbolo. Por otro lado, la identidad conceptual incluye muchos elementos. No vamos a analizarlos todos, pero vamos a indagar cuáles de estos podemos encontrar en las comunicaciones para construir una identidad organizacional que contenga a los jóvenes líderes. El primero, es el discurso de identidad, que resume las características reales y potenciales de la organización. El segundo, son los atributos, los rasgos únicos de la organización que la diferencian y por los cuales logrará sus objetivos. El tercero, la misión, que establece qué hace la organización, el modo en que cumplirá sus objetivos. El cuarto, la visión, los propósitos de la organización. Por último, entre otros, los valores, que representan los principios que guían a la organización. (Etkin, 2012)

Aunque las comunicaciones corporativas son integrales, nos vamos a enfocar en la comunicación externa, el “conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios” (Andrade, 2005, p. 17). Es decir, son mensajes más conscientes que inconscientes y postulan un destinatario externo. Este va a ser nuestro enfoque para poder llegar a una representación del joven líder que se pueda formar de forma externa a la organización. De estos canales,

elegiremos solo los nacionales, ya que estas organizaciones cuentan con estructuras nacionales y locales, pero todas las direcciones locales están sujetas a la dirección nacional y a sus normas consejos e indicaciones acerca de las acciones de comunicación; además, las comunicaciones locales suelen estar dispersas, no tener periodicidad ni canales propios oficiales, lo que hace que las comunicaciones nacionales sean más representativas y que ofrezcan mayor cantidad y calidad de contenido para analizar. Nuestro análisis de la representación de los jóvenes líderes, en el segundo capítulo, será acerca del contenido del sitio web y las publicaciones de Instagram y Facebook, estas redes sociales nos permiten mayor variedad de representación de los jóvenes que otras, además de que son los canales digitales con mayor frecuencia de publicaciones.

En la investigación cualitativa, no existen instrumentos estandarizados, sino que hay múltiples posibilidades de fuentes de datos, como entrevistas, material audiovisual, historias de vida, entre otras (Baptista Lucio, Collado y Sampieri, 2014). Entre las opciones que los autores consideran para la recolección de datos, utilizaremos fundamentalmente documentos. En un primer capítulo, abordaremos el análisis general de todas las comunicaciones online externas (puede incluir blog, canal de Youtube, eventos, entre otras) y, una vez hayamos contextualizado, en un segundo capítulo enfocaremos el análisis del discurso en el material relacionado con los jóvenes líderes dentro del sitio web (fundamental para garantizar la existencia y para definir la imagen corporativa), el Instagram (que es hoy también un garante de existencia, y es el canal al que le otorgan mayor relevancia estas organizaciones para llegar a externos de forma digital) y Facebook (una red social que fue también la preferida de los jóvenes, por eso nos permite acceder a mucha variedad de documentos). Los métodos de obtención de esta información son abiertos, ya que se puede acceder a ellos abiertamente en Internet, aunque en caso de que faltara información, sobre todo acerca de cuestiones organizacionales, vamos a acudir a una comunicación directa con las autoridades nacionales de estas organizaciones.

Capítulo 1. El liderazgo en la identidad organizacional

1.1. Un acercamiento hacia las comunicaciones de las organizaciones sociales

En este capítulo, abordaremos algunos aspectos generales de las acciones de comunicación en nuestros dos casos de análisis. Vamos a incluir un recorrido por sus canales digitales de comunicación externa para indagar en los elementos de la identidad

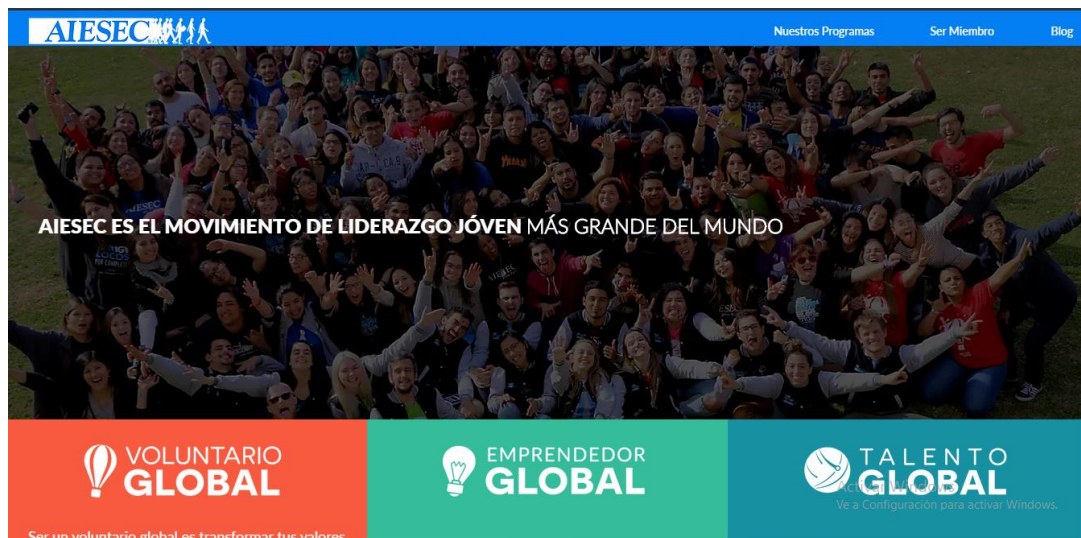
organizacional de casa caso, primero, y entender qué conceptualización tienen del liderazgo, que es una parte fundamental de su comunicación corporativa y su ser social como empresa. Mientras abordamos los distintos canales digitales, empezaremos a develar la representación de los jóvenes líderes, ya que ellos son fundamentales en la identidad de estas OSC, y por eso siempre está presente su representación en los distintos mensajes que las OSC emiten, aunque no sea de forma consciente.

1.1.1 Primer caso: AIESEC, la más grande del mundo

Nuestro primer caso de análisis, AIESEC, en Argentina, esta organización lleva a cabo diversas acciones de comunicación externa a nivel nacional por medios digitales: sitio web institucional con blog, perfil de Instagram, perfil de Facebook, perfil de LinkedIn y canal de Youtube, aunque el último tiene más contenido tanto para externos como para miembros. También existen *webinars*, eventos presenciales y *mailing*, aunque no están sistematizados ni tienen periodicidad. A grandes rasgos, vemos una presencia digital en bastantes canales, aunque no todos tengan la misma cantidad de contenido ni la misma cantidad de interacciones.

Vamos a ver primero el sitio web, la primera garantía de existencia al googlear la organización.

Figura 1. Sitio web de AIESEC. Inicio



Nota. Recuperado versión web: <https://aiesecargentina.org>

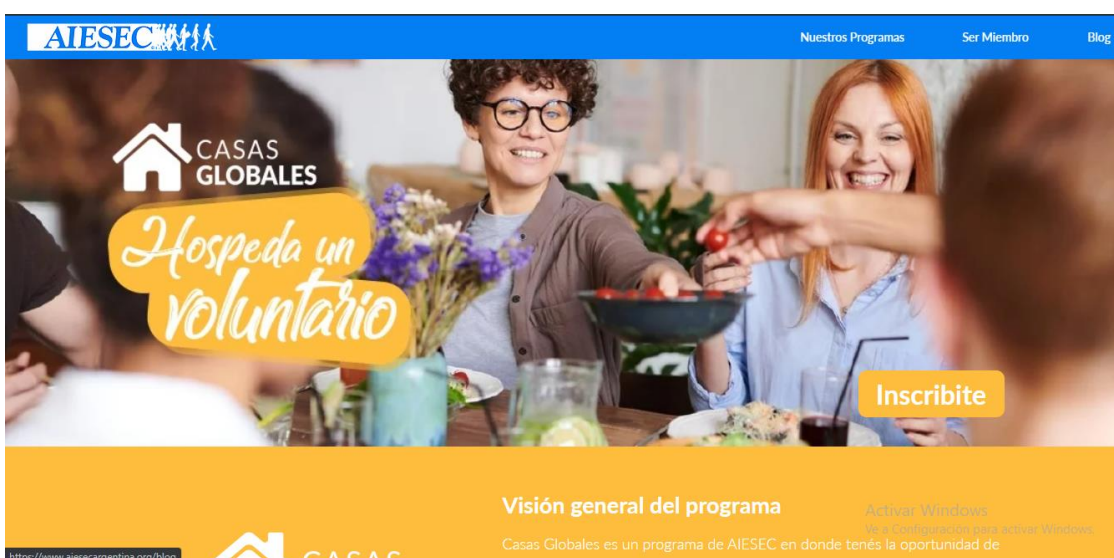
La primera carta de presentación que vemos es un movimiento de liderazgo joven. Esto ya nos da dos claves: el liderazgo joven es transversal en la identidad de la organización, y es un movimiento. La idea de movimiento nos da una identidad de colectivo, una imagen corporativa. Que sea el “más grande del mundo”, acompaña a “el movimiento de liderazgo” porque redundante sobre lo mismo: es muy grande, porque es masivo, y además, es el más grande del mundo, se posiciona como el líder de los movimientos de liderazgo. La foto de fondo es de un gran grupo sonriente, divirtiéndose; los colores saturados en la foto y la sección de abajo refuerzan el carácter juvenil de la organización. Aunque la foto nos lleva más a ver un colectivo que individuos, entre las caras podemos ver sonrisas y brazos abiertos, que le dan un tono mayormente informal a la imagen. Los brazos abiertos exhortan al alocutario a ser uno más, mostrando que son cálidos y extravertidos. De entrada, vemos una imagen contraria a las escenas compartidas de los líderes, asociadas a una persona que destaca por sobre las demás.

Figura 2. Sitio web de AIESEC. Programas



Nota. Recuperado versión web: <https://aiesecargentina.org>

Figura 3. Sitio web de AIESEC. Producto Casas Globales

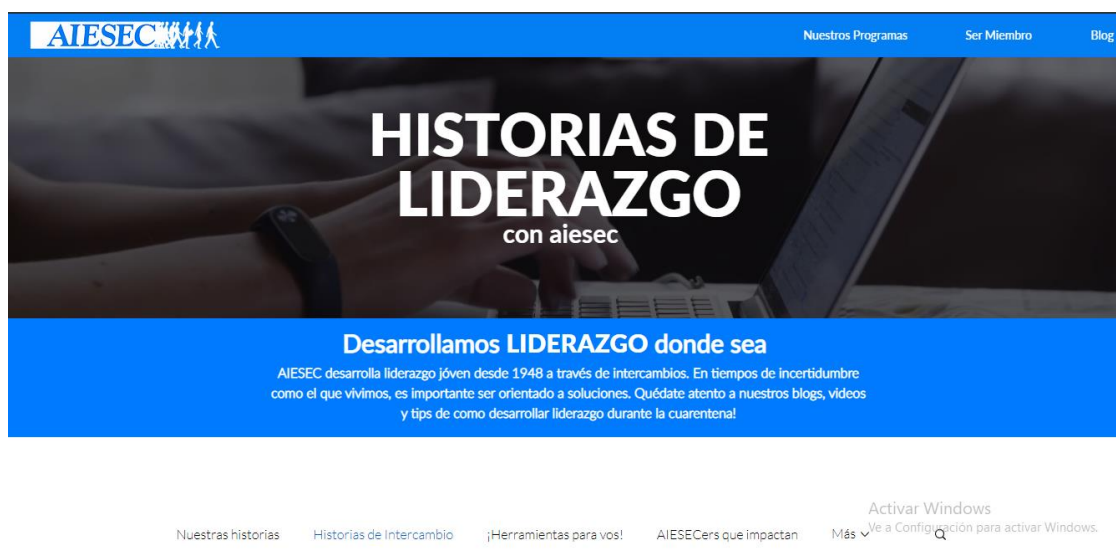


Nota. Recuperado versión web: <https://aiesecargentina.org/casasglobales>

En el sitio web tenemos fácil acceso a información sobre las cuatro formas de intervención de la organización, o los productos que gestiona: los tres programas de viajes de intercambio internacional para jóvenes y el programa Casas Globales, un programa destinado a residentes locales que quieran recibir voluntarios internacionales en sus casas. También incluye una pestaña para el proceso de selección para voluntarios que quieran ingresar como miembros a la organización, otorgándoles así una presencia en el sitio a

las personas externas a AIESEC, incluyéndolas. Es decir, en un mismo sitio web se incluye tanto a las personas que forman parte de la organización como a las personas que quieran ser beneficiarios de las actividades de la organización o las personas que quieran aportar de otra manera a los intercambios. Todos quedan englobados dentro de un mismo canal de comunicación, tenemos un ser de la observación que está pendiente y monitorea siempre todas las actividades relacionadas con la organización desde un mismo lugar.

Figura 4. *Blog de AIESEC*



Nota. Recuperado versión web: <https://aiesecargentina.org/blog>

En el blog, también dentro del sitio web, predomina totalmente el concepto de liderazgo. Resalta que el liderazgo se puede desarrollar donde sea. Esto nos lleva a dos “lugares”: los intercambios que menciona, y también, la casa, por eso habla de desarrollarlo durante la cuarentena. El hincapié que hace en la cuarentena nos hace ver una organización actualizada, que se mantiene al día y reacciona rápido ante la coyuntura, que se adapta. Mientras dice que es importante ser orientado a soluciones, ofrece una fórmula, a través de blogs, videos y *tips*, para el liderazgo; es decir, ofrece soluciones. Tenemos un discurso con elementos coherentes entre sí, lo que es favorecedor para la persuasión del discurso. La imagen de atrás ya no es de un grupo, ni de un viaje de intercambio, es de una computadora, puede representar una persona escribiendo su historia de liderazgo, o demostrando que en este contexto el liderazgo se ejerce escribiendo y no viajando. Ofrece conocimiento acerca de liderazgo y experiencias tanto de miembros como de participantes de los distintos productos que ofrece AIESEC.

El segundo perfil que vamos a ver es la página de Facebook.

Figura 5. *Página de Facebook de AIESEC. Primera captura*



Nota. Recuperado versión web: <https://facebook.com/AIESECinArgentina>

Figura 6. *Página de Facebook de AIESEC. Segunda captura*



Nota. Recuperado versión web: <https://facebook.com/AIESECinArgentina>

En la portada, vemos un video que incluye jóvenes de diversas etnias y orígenes, adentrándonos en la multiculturalidad y la internacionalidad, que son atributos de la organización. Que la URL sea en inglés acentúa la presencia internacional. Es decir, nos damos cuenta de que no es una organización argentina, es una organización global con sede en Argentina, pero los argentinos no son protagonistas de ella, ya que vemos una representación internacional de los jóvenes.

Figura 7. *Página de Facebook de AIESEC. Información*



Nota. Recuperado versión web: <https://facebook.com/AIESECinArgentina>

En la descripción se destacan las principales actividades, las principales formas de intervención. AIESEC hace mucho hincapié, así, en su forma de relacionarse con la sociedad y de impactar en ella. Se presenta al liderazgo como algo transversal a estas actividades, y no una parte o un complemento.

Otra red social en que AIESEC tiene perfil es LinkedIn, aunque tiene contenido desde hace menos de un mes y es el mismo, aunque en diferente fecha de publicación, que el de la cuenta de Instagram.

Figura 8. *Perfil de LinkedIn de AIESEC*



Nota. Recuperado versión web: <https://linkedin.com/company/aiesecargentina>

Vemos nuevamente imágenes de jóvenes, con alegría y colores vibrantes. No sabemos quiénes son, ni tienen rostro. Se repite, como veíamos en el sitio web, que es la organización de jóvenes más grande del mundo. Sin embargo, al tener 142 seguidores y una descripción incompleta, se desmorona la persuasión en el discurso. En la pestaña “Acerca de” se completa la oración: “Desde 1948, desarrollando liderazgo joven [sic] a través de intercambios”. Se mantiene, en todos los canales, un enfoque similar en ciertos conceptos de la identidad: jóvenes, liderazgo, intercambios. Es decir, se construye el discurso sobre los miembros, el atributo y la forma de intervención.

También encontramos, si googleamos, un perfil en Twitter, aunque su último *tweet* es de hace más de un año. De cualquier manera, el perfil sigue en línea.

Figura 9. Perfil de Twitter de AIESEC



Nota. Recuperado versión web: https://twitter.com/aiesec_arg

Encontramos nuevamente un grupo multitudinario de jóvenes en un ambiente festivo. Vemos en la descripción la visión de la organización, la paz y el pleno desarrollo del potencial humano, y su misión, es decir, la forma en que la cumplirá, generar líderes como agentes de cambio.

Otra de las acciones de comunicación online es la cuenta de Instagram, que es una de las que más nos interesa porque la vamos a abordar en el segundo capítulo. Es una red social muy activa, tiene muchos seguidores y tiene publicaciones varias veces a la semana.

Figura 10. Perfil de Instagram de AIESEC. Primera captura

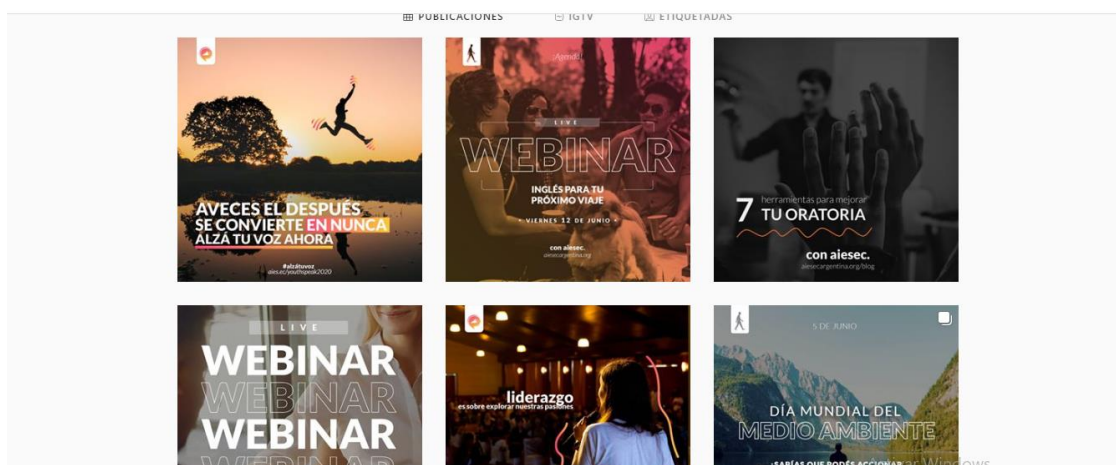


Nota. Recuperado versión web: <https://instagram.com/aiesecargentina>

Instagram es la red social que más activa está en cuanto a interacciones e historias. Por la descripción, vemos que construye un alocutario muy amplio, una persona que está interesada en cualquiera de los programas de intercambio o una persona interesada en comprometerse como miembros de la organización. Aunque también se puede percibir como una desorganización en las comunicaciones, ya que no están enfocadas en cada público específico. De nuevo vemos un sujeto de la observación que está pendiente de todo, ya que en la descripción el locutor ya tiene la precaución de hacer todas las preguntas para identificar al posible alocutario y redirigirlo hacia un link de su interés.

La utilización del modo de la intimación, “entrá” nos introduce en una escena publicitaria más que institucional. Las historias destacadas ya nos adentran en los viajes que son fundamentales en las actividades de la organización, buscan persuadir al alocutario para viajar. En este perfil de Instagram, el modo predominante del locutor es de intimación (“¿Querés . . .? . . . entrá”), porque apunta a entusiasmar al alocutario de viajar, de ser parte o interactuar con el movimiento de los jóvenes líderes.

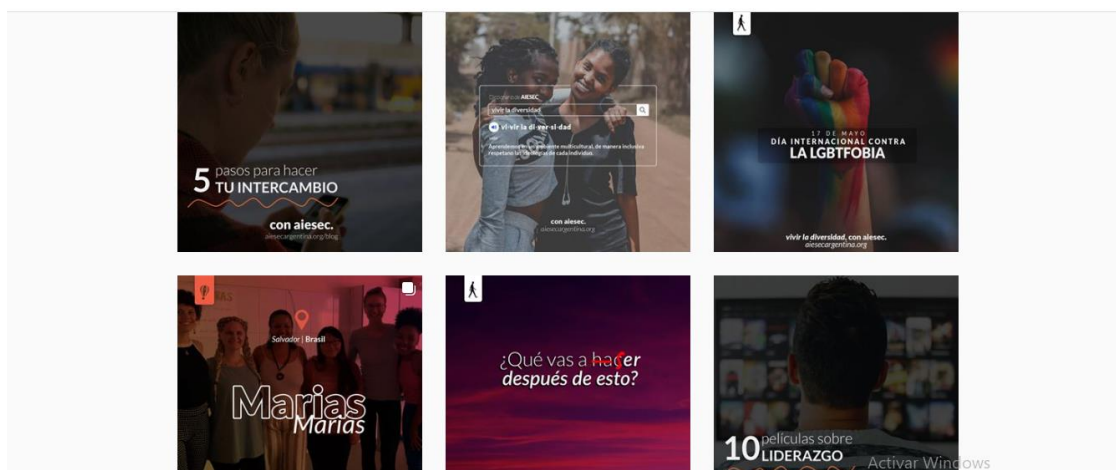
Figura 11. Perfil de Instagram de AIESEC. Segunda captura



Nota. Publicaciones del año corriente. Recuperado versión web:

<https://instagram.com/aiesecargentina>

Figura 12. Perfil de Instagram de AIESEC. Tercera captura



Nota. Publicaciones del año corriente. Recuperado versión web:

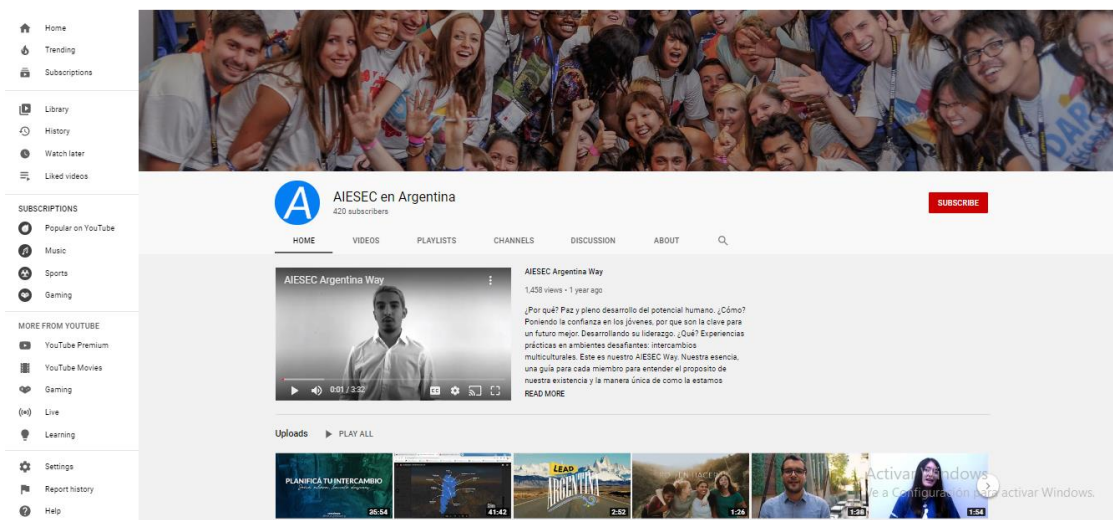
<https://instagram.com/aiesecargentina>

Vemos una paleta de colores bastante amplia, aunque tiende en los últimos meses a la predominancia de los grises y sepias, lo que lo hace ver un poco más apagado que otras redes sociales. Sin embargo, se mantiene la característica de multiculturalidad y el contenido está relacionado con los elementos principales que ya vimos en la identidad de la organización: liderazgo e intercambios.

Por último, tenemos el canal de Youtube de AIESEC, con contenido tanto de comunicación interna como externa. La foto que vemos en la portada tiene las mismas

características que las anteriores: grupo de jóvenes alegres, de emociones positivas, situación informal, colores saturados, multiculturalidad.

Figura 13. Perfil de Youtube de AIESEC. Home

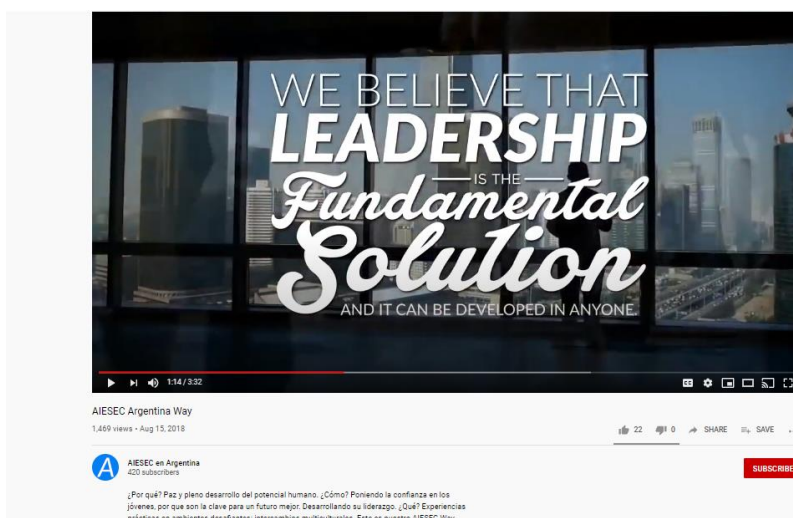


Nota. Recuperado versión web: https://youtube.com/channel/UCY6ht7n_30rzIP7WS7o1Vhw

Entre los videos, vemos una variedad de contenidos. Hay publicidad de los intercambios, testimonios de intercambios, contenido institucional, eventos y videos en inglés, donde voluntarios extranjeros hablan sobre su experiencia en Argentina.

En el video anclado, encontramos una presentación del Aiesec Way. Es un video narrado por un joven y una joven, acompañado de imágenes de personas, ciudad y pasajes, y extractos del texto en inglés del Aiesec Way (que incluye todos los componentes de la identidad conceptual de la organización).

Figura 14. *Aiesec Way*



Nota. Recuperado versión web: https://youtube.com/channel/UCY6ht7n_30rzIP7WS7o1Vhw

De él, podemos rescatar la historia de la fundación de AIESEC, cuando “un grupo de jóvenes líderes” decidió que los intercambios multiculturales eran fundamentales para alcanzar la paz y el pleno desarrollo humano, que es la visión de la organización, aunque no sabemos quiénes son ni por qué eran jóvenes líderes. También nos explican que el liderazgo es fundamental para alcanzar ese propósito, y que en AIESEC el liderazgo se desarrolla por medio de experiencias prácticas en entornos desafiantes. Nos indican los valores y filosofía de la organización, que se incluyen hacia el final del video, junto con imágenes de un gran grupo de jóvenes, sentados en el piso, trabajando en un ambiente informal y un poco festivo:

AIESEC es global, independiente, no político, sin fines de lucro y liderada por jóvenes. No discriminamos en base a género, orientación sexual, discapacidades, credo o religión, ni en base a nacionalidades, etnia u origen social. Nuestros valores son: luchar por la excelencia, demostrar integridad, disfrutar la participación, actuar sustentablemente, activar el liderazgo y vivir la diversidad. Este es nuestro Aiesec Way, una vía para cada miembro, para entender el propósito de nuestra existencia y la manera única de cómo lo estamos alcanzando.

Figura 15. Aiesec Way. Valores



Nota. Recuperado versión web: https://youtube.com/channel/UCY6ht7n_30rzIP7WS7o1Vhw

La mayoría de estos valores, vivir la diversidad, disfrutar la participación, activar por el liderazgo y actuar sustentablemente, son consistentes dentro de las comunicaciones que venimos analizando. Encontramos una coherencia bastante generalizada entre las acciones de comunicación externa por medios digitales, gracias a la imagen visual, que mantiene una unidad en todos los canales y a los conceptos clave que identifican la identidad corporativa y se expresan de distinta forma en todos los canales: liderazgo, jóvenes, desarrollo, global, multicultural. Eso nos lleva a formar un discurso de identidad claro y persuasivo. La misión y la visión, y las actividades también tienen la característica de ser globales: la organización busca la paz mundial y el pleno desarrollo del potencial humano, brindando a los jóvenes herramientas para ello. Sin embargo, el desarrollo del liderazgo no es el propósito de la organización, sino que es el atributo que les permitirá lograrlo. Como atributos diferenciales, podemos identificar a AIESEC como la mayor organización del mundo que desarrolla liderazgo joven. Es una organización que desarrolla el liderazgo en jóvenes con un potencial de llegar a cualquier joven, porque no tiene fronteras nacionales ni culturales.

En cuanto a elementos visuales, están también muy definidos y casi siempre los podemos identificar con facilidad. El color de AIESEC es un azul eléctrico y los colores de cada

uno de sus programas de intercambio son igual de vibrantes. Se genera confusión que el logo varíe entre una A y el hombre azul, incluso una mezcla de la palabra con varias figuras humanas en la página, pero al mantener los colores se identifica cierta unidad. Es decir, hay varios logos, pero el símbolo que identifica a la organización es la combinación de colores, el azul de AIESEC, como veremos más adelante. Las fotos de jóvenes están en todos lados, pero no son individuos, son grupos pequeños y grandes, poderosos, cuando hay individuos, están trabajando en algo. Es decir, las imágenes destacan el sentido de pertenencia que les da la OSC.

1.1.2. Segundo caso: JCI, al servicio de las comunidades

La JCI es nuestro segundo caso de estudio. También se enfoca en desarrollar liderazgo joven, aunque lo hace a través de actividades diferentes. Entre sus comunicaciones digitales externas, encontramos: el sitio web, página de Facebook, perfil de Instagram, página de LinkedIn, perfil de Twitter y un *newsletter* trimestral (del cual pudimos acceder solo a la última edición).

Figura 16. Sitio web de JCI. Inicio



Nota. Recuperado versión web: <https://jciargentina.org.ar>

Cuando googleamos el sitio web, nos encontramos con una imagen de con similitudes a la que ya vimos en el primer caso, pero con diferencias sustanciales. Los colores, tanto en la barra de menú como en la imagen y los botones, son más sobrios. Vemos jóvenes abrazados, formando parte de un grupo con alegría, pero el componente pasional. No son

el centro de la imagen sino que están insertos en un paisaje que forma la otra mitad del cuadro. Son los líderes dentro de este “mundo cambiante”. Vemos conceptos que se repiten: líderes, desarrollo, mundo. En los elementos visuales, se repite el grupo y la alegría, aunque es un grupo mucho menos multitudinario que el que presentaba AIESEC. Los botones nos insertan en un sitio web institucional e informativo, vemos, inicialmente, más formalidad y tradición en la comunicación.

El sitio tiene distintas pestañas, aunque en algunas se repite la misma información que en el inicio. En el inicio, encontramos una descripción vaga de las principales formas de intervención de la organización, una descripción de algunas características de la identidad conceptual, una presentación de los miembros de la junta directiva, que analizaremos mejor en el segundo capítulo, y formulario de contacto.

Figura 17. Sitio web de JCI. Nuestro impacto



Nota. Recuperado versión web: <https://jciargentina.org.ar>

En esta sección, no queda claro cuál es la división entre el impacto que se realiza a nivel nacional y a nivel local, pero vemos tres tipos de intervención: la que hace JCI sobre sus miembros, desarrollándolos como líderes que contribuyen a sus comunidades; el impacto que se hace a través de las filiales locales, en las que los miembros se enfocan en actuar sobre las comunidades; y las capacitaciones, que se realizan para miembros y externos. Se les da la mayor relevancia a los miembros y no tanto a las actividades concretas de impacto. Es decir, el desarrollo de liderazgo es el eje de la intervención de la organización como ser social.

Figura 18. *Página de Facebook de JCI.*



Nota. Recuperado versión web: <https://facebook.com/jci.argentina>

En Facebook, nos encontramos con una foto un poco más informal y en una gama cromática más saturada. Llama la atención la redundancia visual del nombre, ya que, a simple vista, leemos tres veces JCI Argentina, aportando poca información extra sobre la organización y apagando un poco el color que aporta la foto. El sujeto del discurso necesita recordar constantemente el nombre de la organización que, como veremos, esta reiteración se dará muchas veces.

La portada contiene varias fotos que hay que pasar para ver, es decir, no accedemos a ellas solo mirando el perfil. Hay otras cuatro imágenes de jóvenes. En dos de ellas, se encuentran en situaciones formales, vestidos de traje, en un escenario. En las otras dos, los vemos al aire libre, involucrándose en actividades con otras personas. Así, vemos la representación de la formalidad de ser miembro y de la responsabilidad social, que se ejerce con alegría, y muestra la versatilidad entre las actividades que realizan los jóvenes de la organización, representándolos como voluntariosos y serviciales.

Figura 19. *Página de Facebook de JCI. Última foto de la portada*



Nota. Recuperado versión web: <https://facebook.com/jci.argentina>

Figura 20. *Página de Facebook de JCI. Información*



Nota. Recuperado versión web: <https://facebook.com/jci.argentina>

En la descripción, vemos algunos conceptos que se repiten: jóvenes, herramientas de liderazgo, sostenibilidad. Sin embargo, parece que la actividad de la organización social no es sobre la comunidad sino sobre los miembros. El impacto de las actividades están reducidas a los miembros parte de la organización, quienes generarán las soluciones sostenibles para los cambios positivos de impacto global. Ya se empiezan a delimitar algunos atributos de los jóvenes líderes: son ciudadanos activos, de 18 a 40 años que buscan cambios. Una diferencia que vemos entre las comunicaciones de los dos casos abordados es que AIESEC nacional hace hincapié en sus programas, su campo de acción en la sociedad, mientras que JCI hace más hincapié en sus propios miembros, que son quienes actúan sobre la sociedad.

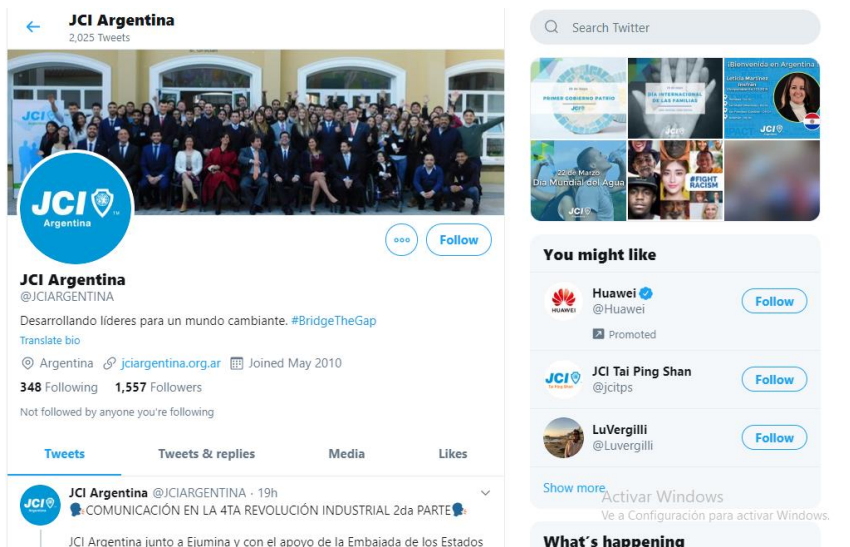
Figura 21. Perfil de LinkedIn de JCI



Nota. Recuperado versión web: <https://linkedin.com/company/jci-argentina>

El perfil de LinkedIn es muy similar al caso anterior. Tiene menos de un mes de actividad y el poco contenido es bastante diverso. Nos encontramos, de nuevo, con un perfil poco desarrollado. Tiene la misma foto de portada que Facebook y se ve la redundancia del logo nuevamente. En este perfil vemos que desarrollan líderes para un mundo cambiante, lo que puede ser la misión; pero es contradictoria con la información que vimos antes. En el Facebook vimos que la organización busca generar cambios positivos y, en LinkedIn, vemos que busca generar adaptación a los cambios del mundo. Esto nos pone en una dificultad para entender cuál es la misión y los atributos de la organización. No queda claro si la misión es desarrollar líderes que generen el cambio, o líderes que se adapten a los cambios. También podemos concluir que el “cambio” es un concepto fundamental para el liderazgo, ya que este implicaría tanto una habilidad de generar cambios como una habilidad para adaptarse a ellos; también, podría significar que el liderazgo es el que producirá un mundo cambiante. Es una expresión ambigua.

Figura 22. Perfil de Twitter de JCI



Nota. Recuperado versión web: <https://twitter.com/jciargentina>

En Twitter nos encontramos con un perfil mucho más activo que el que vimos en el otro caso. #BridgeTheGap identifica un componente solidario en la organización. La foto, por otro lado, demuestra un nivel muy alto de formalidad, debido a la vestimenta, las sillas y la postura de las personas. Se ve un grupo bastante homogéneo, no se destacan demasiado unos sobre otros, pero tampoco es una imagen necesariamente asociada a la juventud. Tampoco refiere a los jóvenes en la descripción, solo al liderazgo. Entonces tenemos dos componentes en este perfil: uno visual, la formalidad; otro conceptual, el liderazgo. Pero, en este caso, no está la representación de la juventud como componente identitario.

Figura 23. Perfil de Instagram de JCI



Nota. Recuperado versión web: <https://instagram.com/jciargentina>

En el perfil de Instagram, se le da bastante relevancia en las historias destacadas a los presidentes locales y la Junta Directiva Nacional, al igual que a los miembros en #ExperienciasJCI. Así, prevalece la representación de los jóvenes líderes de la organización por sobre otros posibles mensajes relacionados con la problemática o las acciones solidarias sobre las comunidades.

La frecuencia de publicaciones es menor que en el caso anterior y un poco irregular, en este año, suele publicar cada cuatro días o más, llegando a tener lapsos de casi un mes.

Figura 24. Publicaciones de Instagram de JCI



Recuperado versión web: <https://instagram.com/jciargentina>

Figura 25. Perfil de Instagram de JCI



Nota. Publicaciones de este año. Recuperado versión web:

<https://instagram.com/jciargentina>

En el perfil de Instagram, empezamos a ver mayor variedad de colores, aunque manteniendo cierta mesura en los tonos y la paleta. Nuevamente el concepto de jóvenes está presente en la descripción, aunque no vemos el liderazgo. En cuanto al contenido, los temas son variados, pero destaca la información sobre miembros y eventos internos, haciendo que a veces el canal resulte un híbrido entre comunicación interna y comunicación externa, lo que incide en la construcción del sujeto de la enunciación. De una vista general, lo más destacable es que predominan las imágenes de individuos o grupos en situaciones formales o de trabajo. Es decir, destacan las personas en el conjunto de elementos visuales, al menos en un primer acercamiento. Nuevamente, encontramos el concepto de sostenibilidad, que se repite en ambos casos analizados. Por otro lado, la “red mundial de jóvenes” nos remite a que JCI es una organización, con distintas células, conectadas entre sí, trabajando por los mismos objetivos, pero no necesariamente corporativista.

En un primer escaneo de las comunicaciones, no hay claridad en cuanto a la actividad que realiza la organización. Tenemos algunos rasgos de identidad pero falta claridad en cuanto a la actividad que realiza la organización y los atributos diferenciados. Algunos conceptos como jóvenes, liderazgo, soluciones, sustentabilidad, se repiten, pero no siempre se articulan de la misma manera. Como atributos, podemos identificar que es una organización que capacita a los jóvenes en el liderazgo como una herramienta para impactar en sus comunidades. Las actividades son diversas y están orientadas al empoderamiento de los miembros para que puedan impactar en la comunidad. En el primer *newsletter* trimestral de 2020, se detallan los proyectos que se están llevando a cabo a nivel nacional, aunque pueden existir otros programas locales.

Figura 26. Newsletter de JCI



Vemos que cada programa tiene su propio logo o isologo, formando productos muy distinguidos uno del otro. Aprendiendo a Debatir y Líder Up son programas de capacitación, mientras que TOYP es un programa que otorga reconocimiento. Como dijimos, esta organización enfoca sus esfuerzos hacia la capacitación de líderes que generen cambios en las problemáticas locales o globales, es decir, genera un beneficio indirecto en la comunidad. Entonces, tiene dos tipos de acciones: el desarrollo de liderazgo sobre sus miembros, para que puedan generar proyectos por el medio del marco de ciudadanía activa a nivel local; y los proyectos nacionales, que apuntan a la capacitación y educación joven. Así, el liderazgo significa servir a la comunidad, o entregar un servicio hacia las comunidades. La JCI es la encargada de brindar a sus miembros la capacitación y una red de jóvenes como apoyo para realizarlo.

En Instagram, en diciembre del 2019, la JCI publicó en formato de video un resumen de las actividades hechas. De él, entendemos que las actividades de capacitación y gestión corresponden a la dirección nacional y las acciones de impacto en las comunidades son regionales:

Figura 27. Publicación en el Instagram de JCI. Resumen del 2019



Nota. Recuperado versión web: <https://instagram.com/p/B615pUMDtC3>

El anterior presidente de la junta directiva presenta los logros: “Estos son algunos de los puntos más destacados que se hicieron en JCI durante el 2019”. Entre ellos, mencionan: alianza a nivel nacional con la Embajada de Estados Unidos en Argentina, *hackatón*, “más de veinte proyectos ejecutados”, más de 3500 jóvenes capacitados con el programa nacional Aprendiendo a Debatir.

En cuanto a la identidad visual de la organización, nos encontramos con el logo, un imagotipo, que se repite en todas las plataformas, con los mismos colores, que además es el símbolo de la organización, ya que lo encontramos siempre. El celeste y blanco dominan todas las comunicaciones. A veces incorporan otros colores como ocre y verde, manteniendo la sobriedad y la moderación en la cantidad y brillo de los colores. El discurso tiende a las modalidades del hacer, transmitiendo objetividad y mesura, tendiendo muy poco a lo afectivo, logrando coherencia con las imágenes visuales de grupos de jóvenes de traje, alegres pero mesurados. Como atributo distintivo podemos decir que es una organización de jóvenes que provee un marco para desarrollar liderazgo a través de la ciudadanía activa en las comunidades.

Entre las dos organizaciones, vemos que AIESEC tiene elementos en su identidad visual que se corresponden con escenas validadas de la juventud, como los grupos de personas felices y más informales, los espacios festivos, y los colores vibrantes. En las comunicaciones de la JCI, en cambio, vemos una identidad visual más discreta, más

relacionada con lo académico y la formalidad, al igual que sus formas de intervención nacional, que son educativos y de reconocimiento a los logros. En AIESEC, la multiculturalidad es un componente fundamental en la identidad conceptual y la forma de integración de AIESEC en la sociedad está representada a nivel global o multicultural, mientras que en JCI la acción en la sociedad se destaca por influir en los propios miembros y en las comunidades cercanas. AIESEC se define como un movimiento de jóvenes, mientras que JCI se define como una red de jóvenes, y hace mayor hincapié en el cambio. Ambos comparten el uso de los conceptos de jóvenes líderes, desarrollo de liderazgo y sustentabilidad.

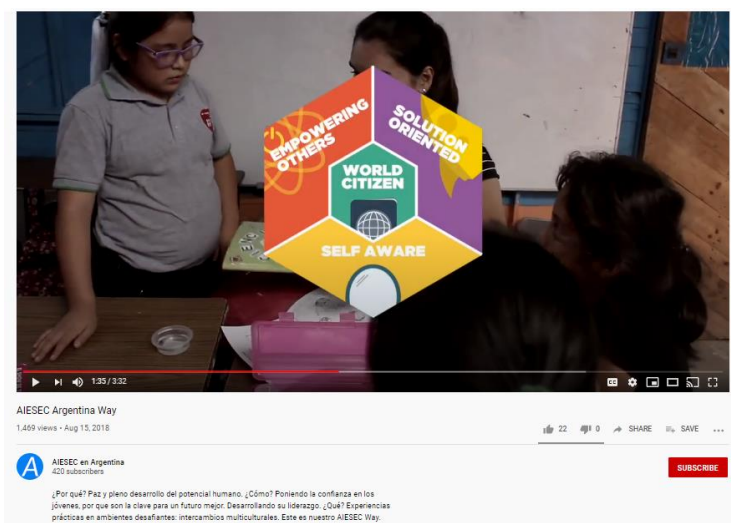
1.2. El liderazgo de los jóvenes líderes

Con toda información que recopilamos y contrastamos de los canales de comunicación digital externa de nuestros casos de estudio, vamos a buscar una conceptualización del liderazgo en las comunicaciones de estas organizaciones.

En el caso de AIESEC, podemos regresar sobre el video en el que se explica el Aiesec Way, que resume todo el paradigma de liderazgo detrás de la organización. Después de reflexionar acerca de qué es la paz y el pleno desarrollo del potencial humano, el propósito de la organización, los dos narradores del video puntualizan que el liderazgo es la forma de llegar a cumplirlo:

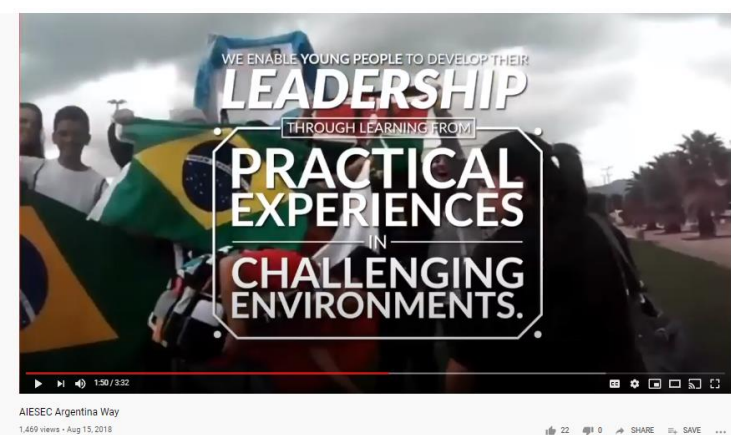
Tenemos la responsabilidad de mejorar el mañana cambiando el hoy. Creemos que el liderazgo es la solución fundamental y puede ser desarrollado en cualquiera. Incluso en vos. Nuestro modelo de desarrollo de liderazgo busca prepararte para que estés listo para levantar tu voz por eso que te importa mientras hacés una diferencia con tus acciones todos los días. Autoconocimiento, empoderar a otros, ser orientados a soluciones y ser ciudadano del mundo: este es el liderazgo en el que creemos y desarrollamos. Les permitimos a jóvenes desarrollar su propio liderazgo a través de experiencias prácticas en ambientes desafiantes. Hacemos esto mediante intercambios multiculturales, creando esas oportunidades. Brindamos la posibilidad a los jóvenes de trabajar y ser voluntarios en el exterior en ambientes no familiares, lo que les permite salir de su zona de confort, expandir su versión del mundo mientras contribuyen a la comunidad en donde viven

Figura 28. Aiesec Way. Modelo de liderazgo



Nota. Recuperado versión web: <https://youtube.com/watch?v=8M1VX-f2w5c>

Figura 29. Aiesec Way. Desarrollo de liderazgo



Nota. Recuperado versión web: <https://youtube.com/watch?v=8M1VX-f2w5c>

El video está narrado por un joven y una joven que identificamos como miembros de la organización, pero tienen una representación muy impersonal, nunca sabemos sus nombres ni nada sobre ellos. Cuando la narración cambia hacia la segunda persona del singular, es decir, hace explícito un “vos”, se enfoca en la persuasión, empezamos a ver imágenes de jóvenes en situaciones de intercambio. Ya no vemos a los miembros sino a los intercambistas, aunque se sigue hablando de liderazgo, por lo tanto, se hace claro que el liderazgo es algo que desarrollan tanto los miembros como los beneficiarios de los programas de AIESEC. Vemos jóvenes de diversos orígenes étnicos trabajando con niños

pequeños, así, entendemos que los intercambistas se desarrollan a través de un impacto solidario en una comunidad ajena, porque los intercambios son multiculturales. A la vez, la narración indica que ser voluntario y trabajar en el exterior, es decir, los programas que ofrece AIESEC, son una forma de desarrollar liderazgo, que es algo que puede hacer cualquier joven. Se engloba a los miembros e intercambistas en el mismo concepto de liderazgo. Sin embargo, hacia el final del video, el alocutario también son los miembros de AIESEC, ya que el mensaje final es alentador para los miembros, para seguir el Aiesec Way y comprometerse con ese propósito. Puede parecer que hay dos alocutarios diferentes, pero finalmente el sujeto de la enunciación es uno solo, porque se transmite que el joven que se desarrolla puede ser cualquiera. En el video, se define al liderazgo como algo que puede desarrollar cualquier joven, lo que refuerza con continuas imágenes de grupos que despersonalizan al líder. A la vez, incluye a los intercambistas como personas que desarrollan esa experiencia de liderazgo.

El discurso de liderazgo joven refiere a ambientes desafiantes, multiculturalidad, conocerse a uno mismo y trabajar por la paz entre los pueblos. Es un liderazgo que se desarrolla con valores y por un propósito filantrópico, pero postula al liderazgo como algo más allá de eso: parece un estilo de vida, porque los valores necesarios que postula se pueden aplicar a cualquier ámbito. Esta forma de entender el liderazgo postula necesarios los valores superiores, como el respeto por todas las diferencias humanas y valores utilitarios, como la integridad y la sustentabilidad.

En el caso de JCI, aunque no tenemos un modelo de liderazgo establecido como en el caso de AIESEC, podemos definir algunos rasgos del paradigma de liderazgo que se presenta.

Figura 30. Sitio web de JCI. Sobre nosotros

JCI
Argentina

Inicio Nosotros Proyectos Líderes Alianzas Contacto

SOBRE NOSOTROS

¿Qué es JCI?

Desarrollando líderes para un mundo cambiante.

La JCI -Junior Chamber International- es una organización internacional, con presencia en más de 120 países, que reúne jóvenes ciudadanos activos de entre 18 y 40 años. Los miembros se preparan para ser los futuros líderes de sus comunidades, a través del continuo entrenamiento de sus habilidades y del desarrollo de proyectos y programas que generan impacto sostenible en sus localidades. Los miembros de la JCI adquieren herramientas de liderazgo, trabajo en equipo, negociación, gestión, comunicación, oratoria, debate, resolución de conflictos, financiamiento, planificación, ventas, desarrollo de proyectos, entre otras habilidades que permiten el empoderamiento de estos jóvenes.

90 ORATORIA

95 LIDERAZGO

88 TRABAJO EN EQUIPO

92 PROYECTOS DE IMPACTO

Activar Windows
Ve a Configuración para activar Windows.

Nota. Recuperado versión web: <https://aiesecargentina.org.ar>

Por empezar, al igual que en el otro caso, el liderazgo es una herramienta para alcanzar un cambio positivo en la comunidad o en el mundo. Además, se lo presenta como una cualidad que se puede desarrollar en jóvenes que adquieran conocimientos teóricos y prácticos para hacerlo, es decir, a través de la experiencia que brinda la estructura de la JCI. En el sitio web, se indica que en la JCI “los miembros se preparan para ser los futuros líderes de sus comunidades”, es decir, están en un proceso de desarrollo de ese liderazgo, pero se efectiviza ante el ejercicio. El sujeto de la observación puede ver quién es un líder y quién no.

Por otro lado, destacamos las referencias hacia el cambio positivo o el impacto positivo a través de la propuesta de soluciones ante las problemáticas. Es decir, está visto como una herramienta de soluciones hacia cuestiones. Por lo tanto, es la implementación de soluciones para generar un impacto positivo en el mundo.

En conclusión, el liderazgo un desarrollo de cualidades que le permiten a una persona tener las herramientas para impactar positivamente en las comunidades o en el mundo. Las ideas validadas sobre liderazgo nos indican que este implica tener seguidores o subordinados. En las organizaciones de jóvenes líderes, el liderazgo impacta positivamente sobre otras personas, directa o indirectamente, pero no necesariamente un líder es alguien que influye jerárquicamente sobre otros. El liderazgo es una cualidad que

tienen los individuos para ejercer en la sociedad. Todo apunta a que el liderazgo tiene fines benéficos, altruistas o solidarios. Los jóvenes desarrollan liderazgo con el fin último de resolver problemáticas o de mejorar el mundo en algún aspecto; por lo tanto, la organización social brinda un marco para desarrollarlo pero el liderazgo no es organizacional ni grupal, porque se ejerce en la sociedad. Es una cualidad de poder generar un impacto. En este sentido, el liderazgo implica transformación, implica un proceso de desarrollo de cualidades para que una persona se transforme a sí misma y gracias a eso tenga la capacidad de transformar el mundo. El liderazgo se adquiere a través de conocimientos y experiencias prácticas cuyo marco es brindado por las organizaciones sociales, pero se hace efectivo ante la práctica, y no por la pertenencia organizacional.

Los jóvenes líderes dejan atrás la escena validada del liderazgo como un proceso de influencia de un líder sobre otras personas para lograr un objetivo, y llegamos a un paradigma de liderazgo como una herramienta de desarrollo del humano para generar un impacto positivo en algún aspecto en el mundo o las comunidades.

Capítulo 2. Las representaciones de los jóvenes líderes

2.1. ¿Quién puede ser un líder?

Para indagar en la representación de los jóvenes líderes, tenemos que entender, antes que nada, quién puede ser un líder. La comunicación de nuestros casos de estudio tiene recursos discursivos de los que podemos inferir qué es un joven líder, es decir, identificar qué jóvenes son considerados como líderes o tienen el potencial para serlo.

2.1.1. Caso AIESEC, liderando juntos

AIESEC tiene en su sitio web una pestaña dedicada a la atracción de nuevos miembros.

Figura 31. Sitio web de AIESEC. Proceso de selección



La organización de jóvenes más grande del mundo está en proceso de admisiones

AIESEC es manejada completamente por jóvenes, para jóvenes. Nosotros siempre estamos buscando jóvenes ambiciosos y talentosos que estén apasionados por hacer del mundo un lugar mejor.

¡Únete a nuestro movimiento de liderazgo juvenil como miembro de AIESEC!

Activar Windows
Ve a Configuración para activar Windows.

Nota. Recuperado versión web: <https://aiesecargentina.org/sumate>

Figura 32. Sitio web de AIESEC. Proceso de selección. Segunda captura



Ser miembro de AIESEC es



Tener experiencias prácticas

Desarrollá habilidades esenciales, lidiando con personas y problemas reales!



Responsabilidad Social

Sentir que estas haciendo algo efectivo para transformar tu realidad local!



Ser parte de una red Global

Estar conectado con personas y organizaciones de diversos países!

Activar Windows
Ve a Configuración para activar Windows.

Nota. Recuperado versión web: <https://aiesecargentina.org/sumate>

La escena englobante corresponde al tipo de discurso publicitario, mientras que la escena genérica es una campaña de reclutamiento de voluntarios. Entonces, es un discurso con un componente de persuasión bastante importante, ya que busca exhortar a externos (que pueden tener poca o nula información sobre la organización) a ser voluntarios.

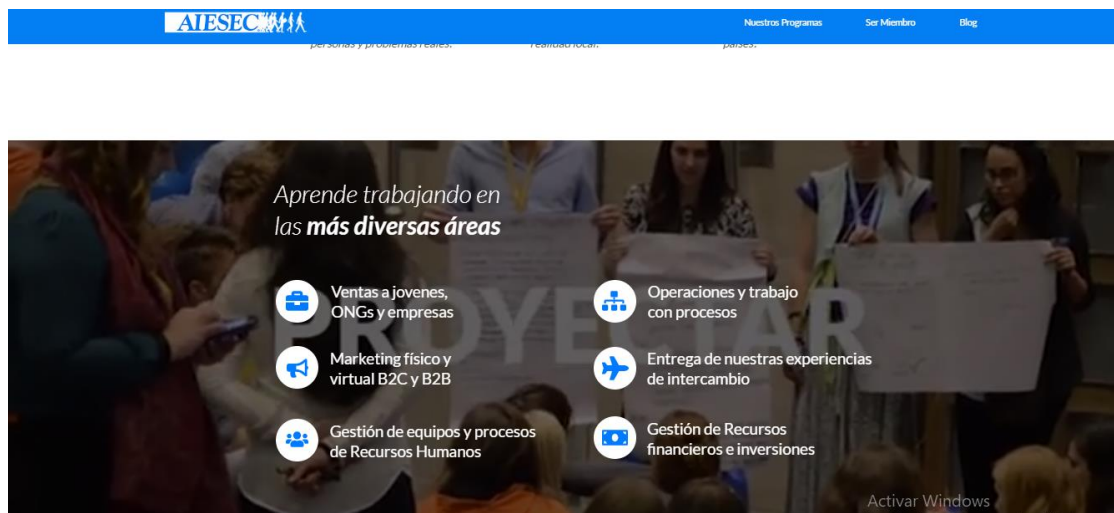
Además, es un sujeto de la enunciación que comunica mayormente de modo intimativo, ya que exhorta al alocutario, de una manera muy directa, a formar parte de AIESEC: “Únete a nuestro equipo!”, “Inscríbete”, “Únete a nuestro movimiento. . .”, incluso la URL dice “sumate”, es más, en la parte inferior de esta página del sitio web se reitera el mensaje y el botón de inscripción.

Este locutor da órdenes al alocutario en un registro de comunicación muy informal, acorde con la imagen de los jóvenes, más aun de los jóvenes que buscan innovación y cambios, también en relación con la función de reclamo civil de las OSC. Es decir, se genera una interacción con un sujeto de la enunciación que es informal, pero agradable, canchero, seguro de sí mismo. No necesita formalidades para comunicarse porque tiene confianza en sí mismo y cree en lo que hace en la OSC. Además, comunica desde la modalidad de afectividad, por el entusiasmo que se transmite en el discurso con la expresión “Únete a nuestro equipo!” y “Únete a nuestro movimiento de liderazgo juvenil como miembro de AIESEC!”. También, lo vemos en el vocabolurio: “jóvenes talentosos y ambiciosos que estén apasionados por hacer del mundo un lugar mejor”. La descripción de “ser miembro de AIESEC” también nos indica una referencia afectiva a la organización, ya que estas experiencias que se describen con entusiasmo son las que implican ser parte de la organización, formar parte de algo más grande, que apela al deseo de afiliación social del alocutario.

Esta campaña hace mucho hincapié en el capital social que genera la organización, por destacar que los ingresantes se incorporarían a una organización con más de 40.000 miembros y por ser la organización de jóvenes más grande del mundo. También, se destaca la función de compromiso civil de la organización, al incluir el *hashtag* #MejorandoElMundoJuntos, así que no se pierde de vista el propósito de la organización. El locutor es un ente corporativo, el primer indicio para ello es la imagen que vemos, que presenta un colectivo de jóvenes, sin que ninguno destaque sobre otro. Ellos son los que forman una organización “de jóvenes para jóvenes”, con lo que el alocutario, bastante explícito, son los jóvenes. También se referencia como “equipo” y “movimiento juvenil de liderazgo”, siempre en afiliación corporativa a algo mayor que las individualidades, es imposible separar al líder individual del movimiento grupal. Eso es lo único que vemos: jóvenes. No hay nombres ni individualidades. Es más, en la Figura 32 se ve un video con una cita, la idea de una cita es que nos remita a un autor, pero no incluye un autor

individual, simplemente es AIESEC. Cualquier joven solo necesita dar un paso más en la inscripción para poder formar parte de este movimiento y cambiar el mundo.

Figura 33. Sitio web de AIESEC. Proceso de selección. Tercera captura



Nota. Recuperado versión web: <https://aiesecargentina.org/sumate>

Para analizar la escenografía, tengamos en cuenta el nombre de la campaña: Proceso de Selección. Esta idea se refuerza más cuando refiere a un “proceso de admisiones”. Por otro lado, en la Figura 33 se incluye un nivel de precisión de las áreas en las que los miembros pueden trabajar, es decir, incluye un vocabulario más relacionado al mundo laboral que al civil. A pesar de que se deja en claro el propósito de impacto social, en la explicación de las áreas de trabajo, así como en el nombre de la campaña, nos remite a una escenografía de un reclutamiento laboral. Los nombres de las áreas de trabajo corresponden a nombres relacionados con carreras específicas, con las que no todos los jóvenes están familiarizados, a menos que trabajen en ese ámbito o tengan una educación formal al respecto, como “B2B y B2C”. También “gestión de equipos”, “recursos financieros”, “inversiones”, entre otras, son un vocabulario de esferas profesionales especializadas. Es decir, no se parece tanto a una escena validada de lo que hacen los voluntarios de OSC, por ejemplo, ayudar a personas vulnerables, hacer acciones directas por el medio ambiente, participar en manifestaciones, entre otras. Si no que el trabajo que ofrece a los posibles miembros son actividades que se harían en una empresa muy grande o una corporación multinacional, que cuenta con diversos departamentos y áreas y una estructura muy completa que requiere manejo de finanzas, que tiene muchos equipos, que tiene muchos canales de ventas, operaciones, entre otras.

Sin embargo, tengamos en cuenta que continuamente se habla de jóvenes que quieren cambiar el mundo. Entonces, si juntamos la escenografía con el sujeto de la enunciación, nos encontramos con una escenografía corporativa, de una gran corporación privada internacional con muchos empleados o miembros; pero canchera, innovadora, que le da oportunidad de inmersión o de trabajo a los jóvenes apasionados y talentosos, que se preocupa por su imagen pública y por generar un impacto positivo en el mundo. Hay muchas empresas que se destacan por pertenecer a esta escena validada, como Google, Facebook, entre otras.

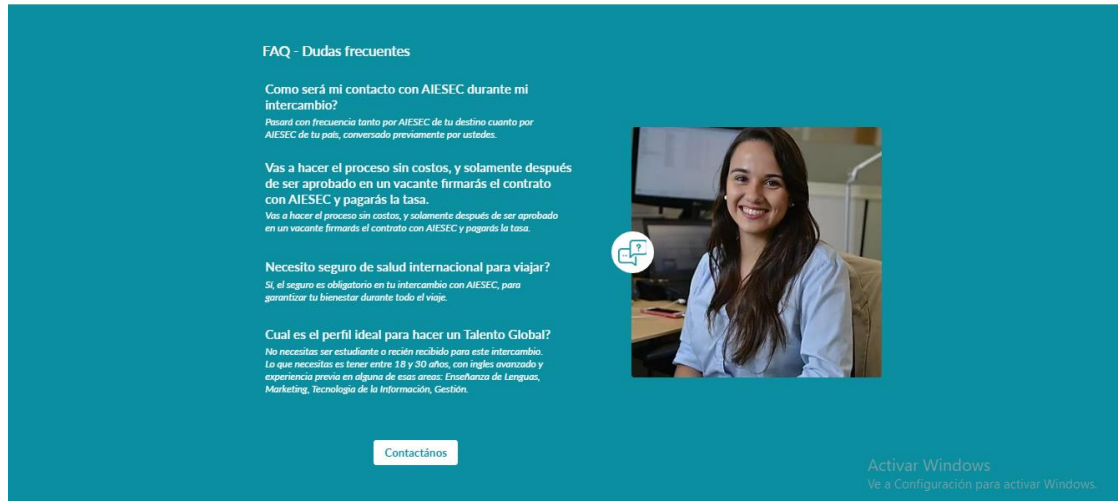
Para enriquecer el análisis, podemos indagar en otras páginas del mismo sitio web, donde encontramos similitudes en cuanto al registro y la escenografía que se manejan en el discurso. Veamos las siguientes figuras, por ejemplo, donde se detalla el programa de intercambios profesionales de la organización. También se trata de una comunicación externa hacia jóvenes, pero la escena genérica cambia, ya que es la promoción de un programa de intercambio, es decir, es un género comercial.

Figura 34. Sitio web de AIESEC. Talentos globales. Primera captura



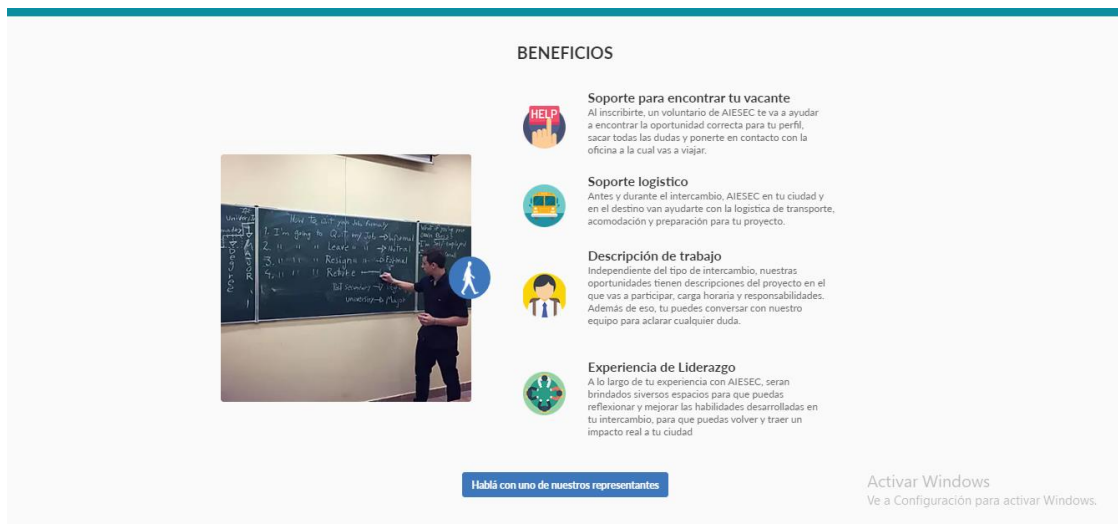
Nota. Recuperado versión web: <https://aiesecargentina.org/talento-global>

Figura 35. Sitio web de AIESEC. Talentos globales. Segunda captura



Nota. Recuperado versión web: <https://aiesecargentina.org/talento-global>

Figura 36. Sitio web de AIESEC. Talentos globales. Tercera captura



Nota. Recuperado versión web: <https://aiesecargentina.org/talento-global>

Por primera vez vemos representaciones individuales. Sin embargo, al promoverse un programa de intercambio, los jóvenes representados no son los miembros de AIESEC, por lo que no los vemos englobados en esa representación corporativa. Además, es la primera vez que vemos que los jóvenes no están representados de forma multicultural. Es decir, al vender el intercambio, se resalta el grupo pequeño, las individualidades y las imágenes más cercanas. Se ven ambientes profesionales, ya que vemos en la primera figura un grupo de jóvenes participando en un evento de la empresa DHL, en la segunda

figura, vemos una chica en una oficina y, en la tercera, un joven dando clases. Están inmersos, desde lo visual, en una escenografía ya totalmente profesional, aunque sin tener una impronta totalmente formal; se conserva la informalidad que caracteriza el espíritu juvenil. El botón de abajo, que invita a hablar con un representante, utiliza una palabra comercial para referirse a los miembros de AIESEC, que es claro que son voluntarios y no vendedores. Por lo tanto, se incluye siempre una escenografía más relacionada con el sector profesional privado.

Al ordenar el discurso en distintas secciones que incluye pasos, FAQ y beneficios, encontramos una escenografía que también remite al área laboral, pero de una empresa de recursos humanos, reclutadora de talentos. El vocabulario “CV, entrevistas, aplicar a una oportunidad, perfil ideal” también remite al universo laboral.

Sin embargo, es importante destacar que esta escena profesional se desmorona debido a errores de redacción, faltas de ortografía y redundancias por ejemplo: “Llená tu inscripción y ve las oportunidades en nuestro sitio”, “intercambio”, “diversos espacios”, “vas a hacer el proceso sin costos. . . vas a hacer el proceso sin costos”. Por eso, en este sitio web, se encarna un ethos discursivo chanta, que quiere vender algo profesional pero no imprime profesionalidad, no logra su intención de persuasión. Los públicos de la OSC no distinguen entre lo que la organización dice y hace, así que en este tipo de detalles pierden legitimación.

Tenemos constancia de otras campañas temporales de reclutamiento de miembros que se realizaron en meses y años anteriores, en las redes sociales.

Figura 37. *¿Querés marcar la diferencia?*



Nota. Recuperado versión web: <https://instagram.com/p/Bx-9MC2gZrp>

Esta campaña es de hace poco más de un año, nuevamente vemos una descripción más relacionada al mundo laboral que a la función solidaria de la OSC, pero no la deja de lado totalmente, ya que la descripción hace referencia a trabajar por un propósito más grande. Pero nos queda claro que los miembros desarrollan el liderazgo de forma profesional para ser actores sociales, no solo dentro de AIESEC.

Encontramos una contradicción muy fuerte entre un mensaje verbal que incita al alocutario a marcar la diferencia, mientras que la parte visual muestra un grupo muy grande de personas, en el que ninguno hace la diferencia por sobre otro. Es una invitación a hacer la diferencia pero juntos, de forma colectiva. Estos jóvenes que, a simple vista, no se distinguen de otro joven, están juntos, en equipo, dentro de un lugar que parece una oficina elegante, para demostrar que están desarrollando esas habilidades profesionales de las que se hablan, que ya están listos para la inserción en su futuro laboral. Miran hacia su alocutario anunciando “Nosotros ya llegamos, vos también podés”. El locutor comunica de modo interrogativo e intimativo, que nos marca un discurso bastante dialógico, en el que, nuevamente, se busca hacer sentir parte al alocutario en este intercambio.

Esto nos da un ethos complejo, que es solidario, pero es profesional; es informal, pero trabaja responsablemente. Es joven, pero se preocupa por su futuro profesional. Está

inmerso en el ámbito corporativo privado, pero trabaja por un propósito mayor. Es parte de una multitud, pero hace la diferencia. El garante se encarna gracias a que, en ciertos discursos relacionados con el desarrollo profesional y el emprendedorismo, nos encontramos con estas escenas validadas de los líderes.

AIIESEC tiene diversas campañas de reclutamiento de miembros. Veamos una distinta de la anterior.

Figura 38. *Etiquetá a ese equipo con quien creciste como líder*



Nota. Recuperado versión web: <https://>

facebook.com/AIESECinArgentina/photos/a.388170884584545/1510594189008870

Esta campaña es del 2017, por eso vemos que el isologo es un poco diferente, ya que mantiene la forma y colores del mismo que vimos en el sitio web, pero los colores están invertidos.

En este caso, el grupo de jóvenes en la imagen es reducido, ya no vemos un movimiento de liderazgo sino un equipo. El locutor nuevamente busca la interacción, el discurso que se construye en este posteo es dialógico. Además, el locutor demuestra interés por el alocutario. Quiere saber cuál es su equipo, quiénes son esas personas, quiere conocer la historia detrás de los usuarios; busca hacerlo sentir importante y validado. No pregunta cualquier cosa solo para generar participación, sino que busca indagar en una experiencia significativa en la vida del alocutario. En este caso, vemos un sujeto de la enunciación

delimitando hacia los miembros de AIESEC, ya que la interrogación es hacia la experiencia de equipo dentro de la organización.

Volviendo a la imagen, observamos un equipo de jóvenes y adivinamos que hay un equipo y un líder, pero es imposible identificar cuál. Es decir, está la representación de un líder que es humilde, que no busca destacar, que es líder gracias a su equipo y no a sus propias cualidades. No hay, en esta foto, ningún joven que indique autoridad o jerarquía sobre los otros, el líder siempre está en el barro, siendo uno más en el equipo y agradeciéndole a los demás por hacerlo crecer.

Finalmente, se vuelve a usar la intimación para incentivar al alocutario a que sume más experiencias, es decir, que incluya más jóvenes que puedan desarrollar esta misma experiencia de liderazgo, siendo parte de un equipo. Nuevamente, diciendo “si nosotros podemos, otros jóvenes pueden”, además, porque es la tarea de un líder traer más jóvenes para que vivan esa experiencia. El sujeto de la enunciación primero busca tocar una fibra emocional en las experiencias de los miembros de AIESEC y después les recuerda que tienen la responsabilidad de sumar más miembros. Entonces, podemos identificar un sujeto de la enunciación que es responsable, humilde, apasionado y que tiene claridad de sus valores y de la importancia del liderazgo, por eso busca sumar más personas a esa experiencia. Además, sabe balancear su orientación hacia las relaciones humanas con su orientación a la tarea, baraja ambas al mismo tiempo.

2.1.2. Caso JCI, el camino hacia el liderazgo

Vamos a realizar el mismo análisis sobre nuestro otro caso de estudio, la JCI. Una diferencia importante que encontramos es que JCI Argentina no tiene en su sitio web ninguna página ni referencia ni mail de contacto para personas que estén interesadas en formar parte de la organización.

Al incluir una página completa con un botón que lleva hacia un formulario para facilitar al alocutario la inscripción para formar parte de la organización, AIESEC demuestra que es una organización abierta hacia todos los jóvenes, hace una inclusión hacia su público, hacia todos los posibles jóvenes que lleguen al sitio web. Facilitar el formulario demuestra que el sujeto de la enunciación de AIESEC está abiertos, tiene la voluntad de incluir a otros jóvenes, y su sujeto de la observación siempre está pendiente de ver qué jóvenes pueden formar parte de la organización. En cambio, el sitio web de JCI no cuenta ni con

una sección dedicada a esto, ni con un formulario, mail o forma de contacto con este fin. Tampoco incluye, dentro del sitio web, ninguna referencia al tópico. Lo que la hace parecer una organización de mayor exclusividad y formalidad. Es más, el e-mail de contacto que figura en el sitio web de JCI es secretaria@jciargentina.org.ar, que corresponde a una escenografía de una gran formalidad institucional y una estructura organizacional compleja. En cambio, sí tiene una página en su sitio web dedicada a las alianzas con otras organizaciones y empresas, y un formulario completo de contacto para quienes estén interesados en trabajar con ellos.

Figura 39. JCI alianzas

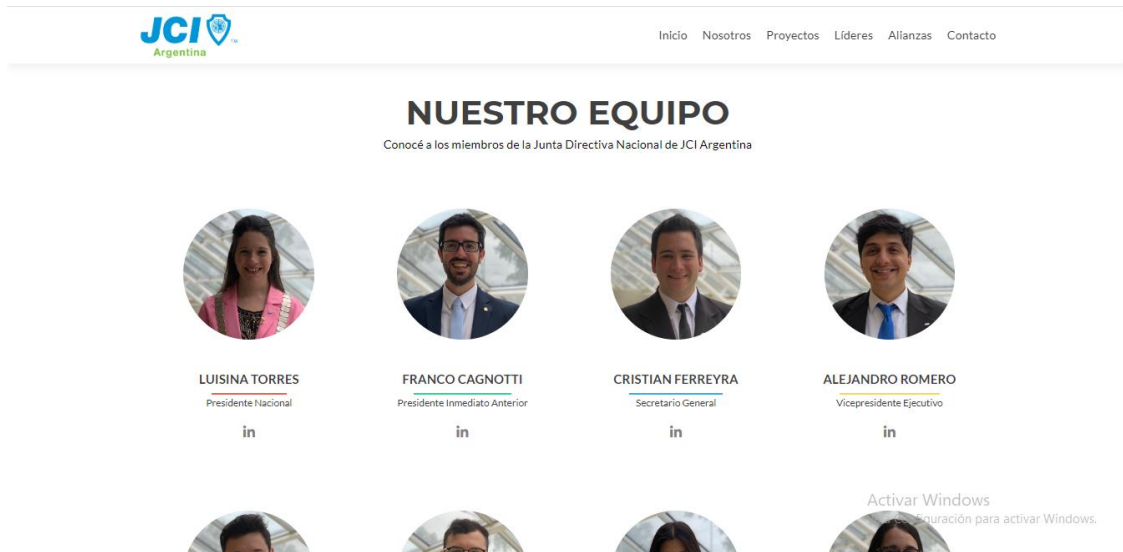


Nota. Recuperado versión web: <https://jciargentina.org.ar/alianzas>

Esto es más propio de una OSC global que esté totalmente burocratizada, que impacte en la sociedad desde el campo académico y político y no desde lo barrial, como la ONU o Amnistía Internacional. La dificultad para entender cómo unirse a la organización le da un estatus de exclusividad. Además, se construye un sujeto de la enunciación más distante, que también está seguro de sí mismo y del valor de su organización, pero cree que su organización no es para cualquier joven.

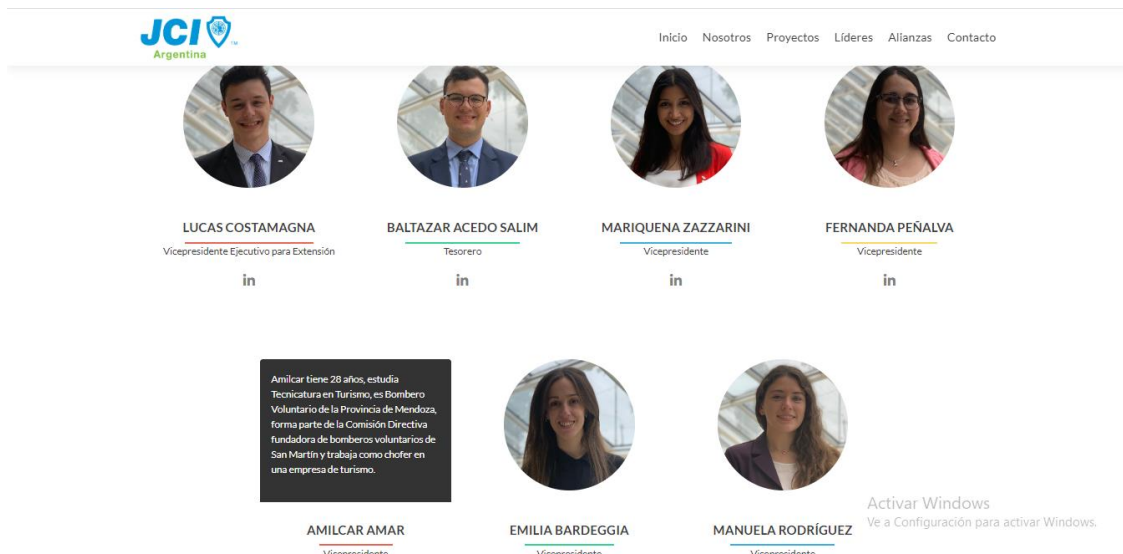
En JCI encontramos una representación muy diferente de los jóvenes líderes de la anterior. Por empezar, el sitio web de JCI tiene una sección dedicada a presentar a los miembros de la Junta Directiva Nacional, en la que priman los cargos, fotos y nombres. Incluso tiene una descripción, como se ve en la figura 41, de las actividades profesionales y académicas que los miembros realizan por fuera de JCI.

Figura 40. Junta Directiva Nacional. Primera captura



Nota. Recuperado versión web: <https://jciargentina.org.ar>

Figura 41. Junta Directiva Nacional. Segunda captura



Nota. Recuperado versión web: <https://jciargentina.org.ar>

Por empezar, el equipo, si bien es grande, es un grupo de líderes que podemos identificar. Ya no vemos una imagen corporativa sin distinguir a un joven del otro. El equipo que se presenta muestra jóvenes concretos, que nos permiten poner caras y nombres a la OSC, generando más transparencia en el discurso. Vemos una uniformidad en cuanto a la apariencia de estos jóvenes, ya que todos tienen una vestimenta formal. En el caso de los varones, todos tienen camisa, saco y corbata, que no solo es una vestimenta formal, sino

que es propia de ámbitos muy formales y tradicionales. Contrasta con la vestimenta más asociada con la juventud, una persona joven no se viste tan formal, a menos que sea un joven realmente sobresaliente por sobre los demás. Por otro lado, en el fondo de cada foto se puede notar que todos se tomaron la foto en el mismo lugar, lo que también le da más formalidad, más institucionalización, ya que tenemos la certeza de que estos jóvenes están juntos, en un lugar físico, que tienen recursos para hacer una sesión de fotos profesional, eso les imprime profesionalismo y madurez institucional.

En cuanto a las descripciones de cada joven, hay una gran variedad de edades, educación y profesiones. Veamos algunos ejemplos. Uno de los vicepresidentes tiene la siguiente descripción: “Amilcar tiene 28 años, estudia Tecnicatura en Turismo, es Bombero Voluntario de la Provincia de Mendoza, forma parte de la Comisión Directiva fundadora de bomberos voluntarios de San Martín y trabaja como chofer en una empresa de turismo”. Otra vicepresidenta, es descripta así: “Manuela tiene 23 años, es estudiante de Medios Audiovisuales y disfruta de crear contenido creativo”. El locutor hace un esfuerzo en representar la diversidad de orígenes de estos jóvenes líderes. Pero, a la vez, al darle una cara y un nombre a ese rol, significa que ese rol de liderazgo ya está tomado. Es decir, excluye al alocutario de ese rol de líder, porque ya está ocupado. Entonces, se representa una diversidad de líderes pero no una diversidad de liderazgo, ya que no necesariamente es algo accesible para todos los jóvenes.

Al igual que en AIESEC, en JCI también se hacen campañas y publicidades para reclutar nuevos miembros voluntarios. Pero la comunicación es muy diferente. A continuación vamos a ver algunos ejemplos.

Figura 42. *Workshop de impacto*



Nota. Recuperado versión web: <https://instagram.com/p/CAyZKXTp6j3>

La figura de los jóvenes, del grupo o equipo, ocupa un lugar espacial chico en esta pieza de comunicación, se le da prioridad a la información textual. Los colores son llamativos, sin embargo, no son demasiado arriesgados, se mantiene el equilibrio en la paleta.

Esta es una publicación muy reciente, en contexto de pandemia, por lo que se hace de forma online. Es interesante destacar que, en un primer vistazo, es difícil entender que se trata de una convocatoria para nuevos miembros. Si nos enfocamos en la parte visual, el título “Workshop de Impacto”, con la descripción de las actividades que incluye (“team building”, “liderazgo”, “pitcheo”, “proyectos”), con una fecha específica y un lugar, nos adentra en la escenografía de un curso ofrecido para personas que no tienen conocimientos al respecto.

Este locutor tiene un modo mayormente asertivo de comunicar, “Atención. . .”, “Si querés participar. . .”. Este locutor no busca generar una interacción, sino brindar la información. En la escenografía de un curso, comunican las características del curso, la modalidad en la que se llevará a cabo, quiénes pueden participar y brinda un link de inscripción.

En esta escenografía, emerge un ethos paternalista y condescendiente, ya que el locutor construye cierta superioridad intelectual por sobre el alocutario. Dentro de esta escenografía, esto tiene sentido, ya que implica que los jóvenes de JCI tienen un conocimiento que el alocutario no y por eso se ofrecen voluntariamente a dar una clase o

un curso. Este ethos paternalista emerge de las indicaciones tan específicas que le da al alocutario, explicando cosas que están sobreentendidas, asumiendo que al alocutario se le va a dificultar entender algo tan básico y por eso necesita aprender todas estas cosas en la JCI. Podemos ver esto en distintas cuestiones: primero, casi en el centro de la imagen, indica con colores fuertes que el *workshop* es online, en medio de una pandemia. En segundo lugar, tanto en la imagen como en la descripción le advierte al alocutario que tiene que dirigirse al link en la biografía, y aclara dos veces que el alocutario debe inscribirse solo en el JCI de su ciudad más cercana, además de que enumera las ciudades donde desembarca JCI, sin embargo, parece que no es obvio para el alocutario que lo más conveniente es el más cercano a su localización. Es decir, el alocutario es alguien que no entiende nada, que le cuesta comprender un simple *flyer* y, es muy poco proactivo, ya que necesita indicaciones muy precisas: ir al link, buscar inscripción según localidad más cercana; necesita que le repitan las cosas. Por lo tanto, el alocutario no es un líder, los jóvenes líderes son solo los miembros de JCI, que están abiertos a compartir sus conocimientos hacia otros jóvenes de su comunidad que quieran desarrollar el liderazgo y realizar un impacto pero no tienen idea de cómo hacerlo, porque todavía no son líderes.

A continuación, veamos otro ejemplo, del mismo año.

Figura 43. *Mundo JCI*



Nota. Recuperado versión web: <https://instagram.com/p/B-nf1v6j3BH>

El posteo anterior que vimos nos mostraba la escenografía de un evento, una clase o taller, bien organizado, respaldado por profesionales. Sin embargo, este posteo visualmente es mucho más informal, artístico, descontracturado. Este es un posteo más abierto hacia la

comunidad, no es específicamente para reclutar, entonces JCI se muestra más abierto, informal, canchero. Todavía no se ve la formalidad y exigencia de realmente ser un miembro. De nuevo tenemos la construcción de un alocutario que está medio perdido, le cuesta prestar atención, pero le interesa JCI y siempre quiso ser líder. Es este caso, JCI es una organización muy conocida de la que el alocutario quiere o siempre quiso formar parte, por eso esta es su oportunidad, una oportunidad única.

Por otro lado, hay mucha repetición del nombre JCI, algo que ya veníamos viendo desde el capítulo anterior. Está el nombre de la cuenta, el imago tipo en la foto de perfil, el imago tipo en la imagen del posteo, en los *hashtags* y en la imagen del posteo también indica Mundo JCI. Ver en todos lados el logo, nos da un elemento más propio de una escenografía política, parece como ser pancartas y *flyers* por todos lados promocionando un partido. Sin embargo, por lo que analizamos hasta el momento, JCI, al contrario del discurso político, no es proselitista. Simplemente da información acerca de cómo poder informarse más sobre la organización para los jóvenes que así lo deseen. Así, los jóvenes líderes encarnan una especie de masones, de los cuales se sabe que siempre están actuando sobre la sociedad, pero hay mucho secretismo en torno a quién se puede unir, cómo hacerlo y qué hacen efectivamente en su organización.

Podemos sacar conclusiones similares del siguiente posteo, con una finalidad similar a los anteriores.

Figura 44. *Charla informativa*



Nota. Recuperado versión web: <https://instagram.com/p/BoaYH80lzxT>

Al igual que antes, esta no es una invitación a formar parte. Por un lado, invita a los jóvenes a se sumen. Pero, por otro lado, la figura humana que señala hacia arriba, indica que solo es una charla informativa. Además, vemos que requiere inscripción. Se destaca en la descripción que la inscripción es gratuita, y que hay que enviar la inscripción a un mail de la organización. Con eso, el locutor nos avisa que hay un cupo limitado, y participar es un privilegio. Entonces, vemos que un joven líder solo puede llegar a serlo después de atravesar estos múltiples filtros y pasar a este grupo selecto.

Por otro lado, retomemos la función social de las OSC. En la descripción del posteo vemos todo lo que los jóvenes van a encontrar en JCI. De los seis elementos en la lista, solo uno está relacionado con las OSC, “proyectos de impacto social”, aunque no se sabe cuál es este impacto o qué problemática ataca. Los otros puntos refieren al desarrollo del mismo joven, o incluso algo más frívolo como reuniones sociales. Así, los jóvenes líderes del sujeto de la enunciación se desarrollan para generar un impacto, pero están más preocupados por su carrera profesional y hacer amigos que por realmente generar un impacto en sus comunidades por medio de su actividad civil. La escenografía, por el vocabulario, refiere más a la promoción de un club social que tiene lugares abiertos para posibles nuevos asociados.

Veamos otro posteo más antiguo. Es un video en el que se mantiene el mismo texto pero varía el color de fondo, siempre manteniendo una paleta de colores discretos y poco saturados.

Figura 45. #WeAreJCI



Nota. Recuperado versión web: <https://instagram.com/p/BTJndzdhmLO>

En este caso vemos un sujeto de la enunciación en el que locutor y alocutario son JCI, son parte de la organización, son ciudadanos activos, son jóvenes líderes. La escenografía parece una publicidad de una marca internacional de lujo, en la que solamente con el logo de la marca ya tiene sentido la publicidad, porque todos quieren ser JCI. Además, es un sujeto de la enunciación que habla en inglés, o que no habla pero lee en inglés, se siente interpelado por este idioma, le es familiar. Cuando ve #WeAreJCI, lo entiende porque se siente parte o desea sentirse. Es una publicidad con simpleza y elegancia, que no necesita explicar una marca que todos conocen. En esta publicidad, el sujeto de la enunciación ya da por sentado que todo el mundo conoce JCI. Por eso, no invita, como en el caso anterior, a conocer el Mundo JCI o a preguntar qué hace, sino que con el imago tipo ya es suficiente para identificar a la marca.

El discurso tiene un componente de misterio, de exclusividad. La narración de la descripción apoya también esta escenografía; la imagen indica que yo, vos y todos somos JCI. ¿Qué hacen estos los miembros de JCI? Viven, se comunican, toman acción y crean impacto; es decir, no sabemos qué hacer. Este locutor comunica mayormente desde la actividad, busca la emotividad en el discurso, ya que a lo que el alocutario aspira, tener ese impacto, formar parte de ese #WeAre que le otorga trascendencia mientras vive. Habla de un “viaje” de acción local, con la contradicción que genera viaje y local, porque en la vida de un joven ciudadano activo todo es un viaje, porque todo lo que hace trasciende. En esta publicidad se encarna así un ethos elegante, superado, un líder que ya se sabe parte de esta exclusividad.

En el posteo, invitan al alocutario a ser parte, pero no le dicen cómo; el sujeto de la enunciación es aquel que aspira a pertenecer, entonces busca la manera de ser parte y de poder decir #IAMJCI. En el reclutamiento, la noción solidaria de la ONG siempre pasa a un segundo plano, se enfoca más en los beneficios personales y el estatus que otorga que en el campo de acción sobre las comunidades o el tipo de proyectos en los que se puede participar.

2.2. ¿Cómo son los jóvenes líderes?

2.2.1. Representación de los jóvenes líderes en AIESEC

Hasta ahora, encontramos jóvenes líderes en AIESEC representados por medio de imágenes en grupo o en equipo, siempre formando parte de un movimiento. Sin embargo,

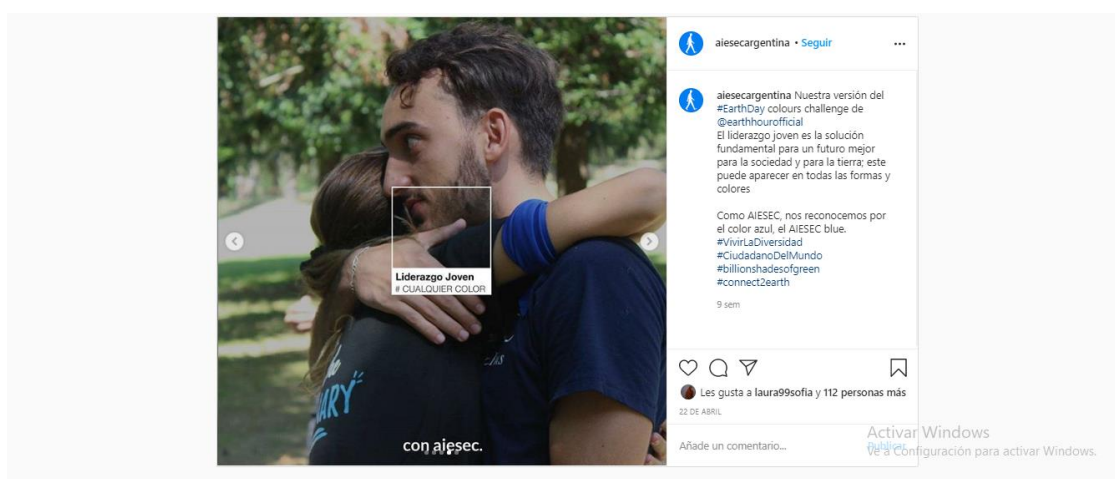
en los posteos de redes sociales tenemos una representación más individualizada de los jóvenes líderes, de los que podremos identificar sus atributos. De cualquier manera, por todo lo que analizamos, ya podemos saber que en la comunicación corporativa de AIESEC, la figura del líder como individuo no ocupa un lugar tan central, sino que tiende a representarse a los jóvenes líderes como un movimiento en el que ningún joven destaca sobre otros.

Figura 46. Liderazgo joven de cualquier color. Primera imagen



Nota. Recuperado versión web: https://instagram.com/p/B_SiyjYA2N1

Figura 47. Liderazgo joven de cualquier color. Segunda imagen



Nota. Recuperado versión web: https://instagram.com/p/B_SiyjYA2N1

Este posteo es institucional, no tiene una finalidad publicitaria específica. El lema de esta publicación es “Liderazgo Joven #CUALQUIER COLOR”, de lo que podemos inferir

que un joven líder puede ser cualquiera, provenir de cualquier etnia y origen; pero también quiere decir que el liderazgo se puede desarrollar por cualquier medio, ya que el locutor aclara que estos jóvenes, aunque sean todos diferentes, están unificados por el azul de AIESEC. Así como ellos desarrollan liderazgo, otros jóvenes pueden desarrollar liderazgo de múltiples formas.

Se destaca, además, que se puede desarrollar en todas las formas y colores porque los jóvenes representados en las fotos realmente no están haciendo alguna actividad específica que podamos relacionar con una escena validada del liderazgo. Es decir, no están liderando otras personas, sino que están compartiendo un momento con compañeros. No sabemos cuál de ellos es un líder, porque todos son líderes.

En las fotos, vemos una representación de jóvenes extravertidos, que disfrutan de estar con sus compañeros y transmitirse afecto por medio de abrazos. Todos están hermanados bajo en azul de AIESEC. En ambos casos, aunque son abrazos distintos, se destaca la extraversión, ya que los líderes disfrutan de estar unos con otros y ser cercanos. Además, la inclusión es un valor que siempre vemos presente en las representaciones de los jóvenes líderes, ya sea incluyendo a todos los jóvenes en el movimiento, incluyendo distintos orígenes, nacionalidad y etnias, o incluyendo a los compañeros de un equipo.

Otra de las herramientas que tenemos en los posteos son los testimonios de los miembros de la organización. Sin embargo, la mayoría de testimonios de miembros están englobados en un tipo genérico de reclutamiento de miembros. Es decir, la mayoría de las veces que tenemos un testimonio de los miembros apunta a conseguir nuevos miembros. No hay tipos discursivos informativos simplemente para presentar o mostrar a los miembros y autoridades de AIESEC. Los discursos del tipo discursivo de testimonios están englobados en el reclutamiento. Es decir, la representación del joven líder en AIESEC no tiene una ambición de mostrarse, de fama, de estatus; sino que presta su testimonio para inspirar a otros.

Figura 48. *Historias de liderazgo. Primera imagen*



Nota. Recuperado versión web: <https://www.instagram.com/p/BuXH7ilAMrk>

En esta figura, vemos el nombre y la foto de la persona, pero solo sabemos que es miembro, es decir, desconocemos el rol que ocupa o el trabajo que ejerce dentro de la organización.

El testimonio se enfoca en las habilidades profesionales que desarrolla. En esta figura, David dice que AIESEC le permite cambiar el mundo con la experiencia que le brinda. Podemos sacar dos conclusiones: primero, que el liderazgo joven depende más de la experiencia que del conocimiento teórico. Segundo, que tiene un locus de control interno, es decir, que considera que tiene el control sobre los acontecimientos que pasan.

La foto es en blanco y negro, lo que de cierta forma le quita un poco de relevancia a la individualidad de este líder, ya que no lo estamos viendo completamente. Vemos a un joven común, sin nada que lo distinga de otros, rasgos comunes, un poco desaliñado. No le interesa verse formal porque está enfocado en hacer bien su trabajo de líder. Al sujeto de la enunciación le interesa más conocer cómo es un líder, o qué beneficios tiene desarrollar liderazgo, que saber quién es ese líder, ya que todos los jóvenes líderes parecen anónimos.

Las figuras a continuación pertenece a un posteo diferente, pero dentro de la misma campaña.

Figura 49. Historias de liderazgo. Segunda imagen



Nota. Recuperado versión web: <https://www.instagram.com/p/BuPapcKA7rR>

En esta foto vemos una joven con todavía menos relevancia visual dentro de la composición de la imagen. En este testimonio, Noelia cuenta sobre el desarrollo que tuvo saliendo de su zona de confort, adentrándose en algo que no sabía hacer y que erró, pero lo relata con calma, lo que nos demuestra que es emocionalmente muy estable y no teme equivocarse o enfrentar algo desconocido. Además, está abierta a experiencias nuevas, lo que potenció aun más como miembro de AIESEC.

El *hashtag* #ACTIVÁTUFUTURO nos da pistas de un locutor muy entusiasta, con buena voluntad pero un poco agresivo. Es un locutor que comunica desde la pasión, incluso en la descripción le indica al alocutario que se sume “hoy” para activar su futuro. El sujeto de la enunciación está tan entusiasmado, gracias a estos testimonios, que tiene la urgencia de sumarse a AIESEC, para adquirir la misma experiencia que los jóvenes miembros.

En otra campaña, más reciente, también se incluyen testimonios, como en el ejemplo a continuación.

Figura 50. Testimonio de presidenta local

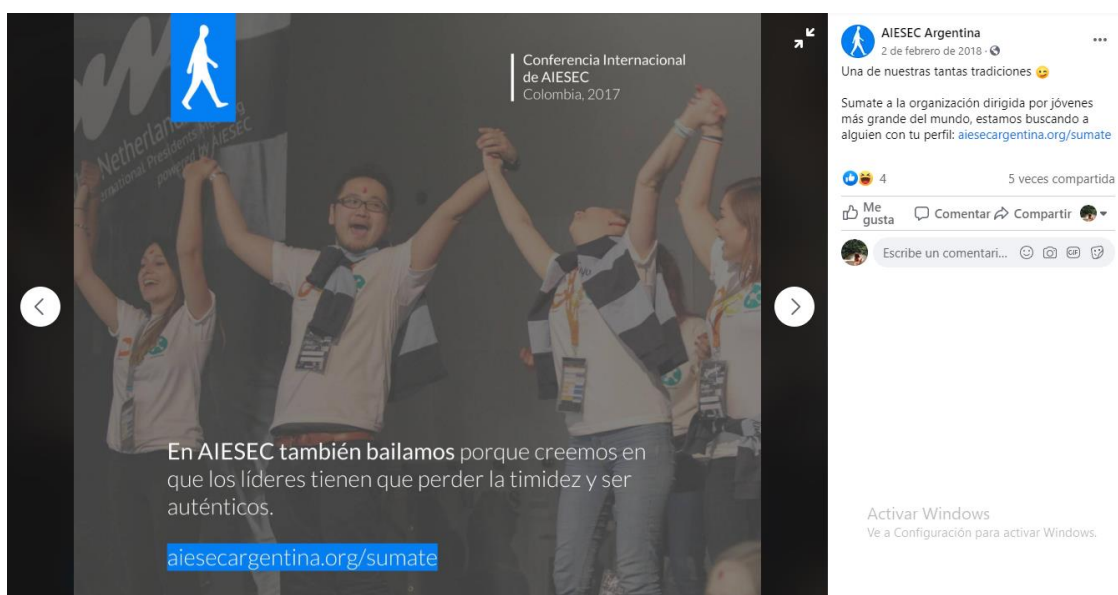


Nota. Recuperado versión web: https://www.instagram.com/p/B8R_3ttHwic

En este caso, sí vemos el rol de joven que brinda su testimonio, es presidenta local de la organización. Contrasta totalmente con las escenas validadas de lo que una presidenta en una organización, incluso dentro de una OSC. Se esperaría que mantenga cierta formalidad o sea fácilmente distinguible. En esta imagen, hay dos jóvenes sentadas en el piso y no podríamos asegurar con certeza cuál de las dos es la que está liderando el equipo; hay una horizontalidad en la imagen. Además, están en un contexto totalmente informal, sentados en el piso, con colchones rotos y cajas en el fondo.

Este sujeto de la enunciación no necesita formalidad u ostentar bienes materiales para demostrar liderazgo. Esta representación nos lleva a ver una líder democrática, que es afable y disfruta de la interacción grupal, pero todos en el equipo son iguales, por eso tiene un estilo democrático de liderar, incluye a todos.

Figura 51. En AIESEC también bailamos



Nota. Recuperado versión web: <https://>

facebook.com/AIESECinArgentina/photos/a.388170884584545/1607581982643423

Este último ejemplo es bastante diferente, ya que, si bien es también para reclutar nuevos miembros, no es un testimonio sino una declaración de los jóvenes líderes. Antes que nada, el locutor dice que en AIESEC “también” bailan, dando por hecho que el alocutario cree que eso es algo que no se hace en AIESEC. Por lo que vemos en la imagen del posteo, los jóvenes están en un evento internacional, quizás en un escenario o similar. No están posando ni mirando a cámara, la escenografía muestra una situación espontánea de diversión. Con esto, el sujeto de la enunciación no le interesa conocer la parte formal del evento, o saber quiénes son estos jóvenes que se animan a bailar en un escenario, tienen una gran estabilidad emocional que les permite enfrentar cualquier situación inusual. Lo que se muestra es la diversión, los líderes son extravertidos, ya que disfrutan de estar con otros y divertirse.

En conclusión, con los posteos vistos, Vemos una representación de jóvenes extrovertidos, afables, que disfrutan de realizar actividades saliendo de su zona de confort, incluso en una situación más estructurada como debería ser una conferencia internacional. Podemos concluir que estos jóvenes están más centrados cultivar relaciones con otras personas y en pasar un buen momento en comunidad, que en mostrar los conocimientos adquiridos durante el evento.

Es curioso que, si bien los miembros de AIESEC son representados siempre de forma informal, adaptándose a cualquier entorno, no se los ve directamente trabajando por un bien en la sociedad, sino que su trabajo como voluntarios de una OSC impacta más indirectamente. En este sentido, viendo las comunicaciones de la organización, no encontramos escenografías que correspondan a las escenas validadas de lo que se hace en una OSC. En la figura 50, por ejemplo, la escenografía es la de un campamento. Los sujetos en escena parecen jóvenes scouts o de una escuela o club, que también son OSC, pero su mayor función es la de aglomerar jóvenes para la creación de capital social y no tanto impactar en el mundo, como muchas publicaciones de AIESEC indican.

Se encarna el garante de un líder innovador y disruptivo, que al principio genera desconfianza porque es muy informal y desorganizado, pero cuando vemos que tiene muy buena oratoria, que lidera equipos y que, al ser muy afable, se lleva bien con todo el mundo, nos empieza a caer mejor. Es un líder emprendedor, que empieza desde abajo y nunca olvida sus raíces, por eso adhiere a las formalidades, tampoco las necesita, porque, además, es inclusivo y acepta a todo tipo de jóvenes sin juzgar por las diferencias.

Tanto AIESEC como JCI, al ser OSC, cumplen una función solidaria, por medio del trabajo de sus voluntarios, de generar un beneficio hacia la sociedad civil. Como ya vimos, no tienen un campo de acción sobre una problemática en específico, pero sí tienen programas que incluyen actividades en las que desarrollan el liderazgo en otros jóvenes que no son miembros, son beneficiarios.

En las redes sociales de AIESEC, se encuentran tanta referencia al liderazgo en intercambistas como en miembros. En el caso de AIESEC, suele publicar testimonios de los beneficiarios de los programas de intercambio, que son experiencias de desarrollo de liderazgo. Algunos de ellos incluyen testimonios sobre el desarrollo de liderazgo durante la experiencia, mientras que otros refieren a la experiencia pero sin hablar sobre liderazgo, o simplemente comparten fotos del viaje. De cualquier manera, la misión de AIESEC es el desarrollo de liderazgo en jóvenes, así que el intercambio siempre apunta a generar una experiencia de liderazgo.

En el caso de los intercambistas, sí se suele mostrar imágenes en las que están actuando en el campo de acción sobre los beneficiarios de su actividad como voluntarios o profesionales.

Figura 52. *Líder para el mundo*



Nota. Recuperado versión web: <https://facebook.com/AIESECinArgentina/photos/a.388170884584545/1503728036362152>

En este posteo, hay una imagen que se repite bastante en las representaciones de los intercambistas en AIESEC, los jóvenes trabajando con niños. Puede deberse a que el trabajo con niños es en casi todos los casos el tipo de voluntariado dentro del programa Voluntario Global. Si vemos, antes que nada, la escena genérica, se trata de una publicidad para conseguir más inscriptos en el programa de Voluntario Global. Pero la escenografía corresponde más a alguna charla o conferencia, estilo TED Talk, en la que la voluntaria cuenta su experiencia de forma inspiracional. La foto, ocupando un espacio chico dentro de la totalidad de la imagen, parece una foto que el orador muestra en la pantalla de fondo que ve el público durante su charla. En ella, muestra los niños sobre los que pudo impactar con su voluntariado. Comparte una foto en la que los niños, y no ella, son los protagonistas, demostrando así humildad y modestia. Sin embargo, parecen un poco falsas ya que finalmente se sube sobre un pedestal como una líder para el mundo. Sobre esta escenografía, se encarna un ethos híbrido, de una heroína anónima y solidaria que ayuda a los niños en Brasil, pero que a la vez afirma que, por cumplir con esta buena acción, ya es una líder para el mundo, pero lo que más le interesa de su buena acción es tener fotos para compartir y subirse a un escenario. En consecuencia, no consigue encarnar un garante de líder. Finalmente, en la descripción, el locutor de AIESEC aprovecha esta charla inspiracional para venderle al alocutario la posibilidad de ser un líder para el mundo también, ya que parece algo superior, pero finalmente el desarrollo de liderazgo es accesible para todos.

Por otro lado, es interesante destacar el contenido de la cita, “si la experiencia te cambia, algo en el mundo cambia”, indicándonos que el líder se encarna como tal por medio de la experiencia y no de la sabiduría.

Figura 53. *Aprendí con estas mujeres*



Nota. Recuperado versión web: <https://instagram.com/p/BFPGwIPBDs6>

Este es otro ejemplo, un poco más antiguo, de la representación de los intercambistas, aunque en este caso incluye un testimonio. En cuanto a la parte visual, al igual que en la foto anterior, la joven líder destaca por sobre las personas beneficiarias de su voluntariado, pero ella de cierta manera busca esconderse, no busca destacarse, pero hacerlo es inevitable debido a la obvia diferencia cultural y étnica. En el testimonio, la locutora empieza agradeciéndole a las otras mujeres lo que ella aprendió sobre liderazgo, con lo que notamos una líder humilde y solidaria. Sin embargo, esta caracterización se desmorona debido a que explica que estas mujeres eran “escuchadas con amor”, dando a entender, finalmente, que fue ella quien estaba amadrinando a las demás. Este sujeto de la observación conoce todo, ya que solo accedemos al testimonio de la joven intercambista, pero por medio de ella ya se sabe cómo se sentían las mujeres egipcias. Es una portavoz que puede observar la consciencia de las mujeres beneficiadas por su voluntariado.

Los jóvenes líderes voluntarios intentan expresar sus valores y darle importancia a las personas sobre cuyas vidas impactaron, sin embargo, este discurso no termina de resultar verosímil, ya que choca con las escenas validadas de lo que es una OSC, que busca actuar sobre una problemática y concientizar sobre ella. En las representaciones de los jóvenes voluntarios que desarrollan liderazgo, se encarna un ethos híbrido que es solidario y

entregado a las demás personas, pero a la vez egocéntrico, ya que finalmente habla sobre sí mismo y no sobre una problemática. Este ethos usa a los niños y a las mujeres beneficiarias del voluntariado como un accesorio para hablar sobre sí mismos finalmente. No se encarga el garante que le permita ser un joven líder. Es decir, es voluntario pero no es creíble que sea un líder solo por hacer ese voluntariado.

Los intercambistas y los miembros de AIESEC son representados como líderes por igual, ya que cualquier joven puede serlo, pero su representación difiere mucho entre sí.

2.2.2. Representación de los jóvenes líderes en JCI

Las caras que vimos anteriormente en el sitio web de JCI se repiten en las redes sociales, especialmente en Instagram. Como se vio en la Figura 23, en el perfil de Instagram se encuentran historias destacadas de los presidentes locales y la Junta Directiva Nacional, de forma que siempre están presentes.

En un nivel general, vemos mucha más representación de los miembros de la organización en el perfil de las redes sociales. Mayormente, de los miembros nacionales pero también de miembros locales e internacionales. La figura del joven líder es primordial dentro de la comunicación de JCI. Cada año, cuando los miembros de JCI se renuevan o cambian de roles, se hacen posteos presentándolos con sus nombres y cargos, como en los siguientes ejemplos.

Figura 54. *Presidente nacional*



Nota. Recuperado versión web: <https://instagram.com/p/B7ZTJ9tjwhi>

Figura 55. *Vicepresidente ejecutivo para Expansión*



Nota. Recuperado versión web: <https://instagram.com/p/B7ZTJ9tjwhi>

Antes que nada, notamos un orden de acuerdo con una jerarquía de cargos, tanto en el orden de las fotos como en la lista de la descripción. De este orden jerárquico, deducimos que hay líderes más líderes que otros. La presidenta incluso está destacada cargando un collar con una medalla enorme. Entonces vemos que el liderazgo joven, al contrario que en AIESEC, sí es vertical y sí destaca individualidades.

El locutor que busca primero formalidad, comunicar desde un discurso objetivante, por eso mantiene una gráfica muy sobria, todas las fotos de los jóvenes son muy similares, se enuncian los cargos formales. En la descripción, incluye un título formal para presentar la información. Sin embargo, no se puede contener y desborda pasión al incluir los emoticones con corazones y el brazo que demuestra fuerza al hablar sobre los líderes de JCI. El locutor presenta a estos jóvenes líderes y se identifica como parte de la organización, “nuestra organización”, sin embargo, no se engloba dentro de la junta directiva, por lo que sabemos que es un ser que habla desde afuera y admira tanto a los líderes de su organización que termina desbordando de pasión en su discurso. Los líderes en este caso son jóvenes sobresalientes, únicos, admirables.

Como vemos en las siguientes figuras, hay líderes con distintos cargos jerárquicos, todos unificados bajo la pancarta de JCI, con un diseño gráfico que acompaña a todas las imágenes, sin embargo, no todos los miembros tienen el mismo peso en la representación. El presidente siempre es representado primero y, los que tengan menor cargo, estarán a

lo último de la lista y en la última foto del posteo, teniendo así menor visibilidad. Además, si bien todas las publicaciones que presentan miembros están unificadas con un diseño, los colores diferentes nos hacen ver que estamos viendo diferentes jerarquías o, al menos, diferentes equipos. En la siguiente figura, al ser cargos de menor jerarquía, el locutor mantiene la modalidad alética y se limita a brindar la información necesaria, sin expresar admiración.

Figura 56. *Director de Capital Humano*



Nota. Recuperado versión web: <https://instagram.com/p/B-Sj-bYj5o1>

Figura 57. *Equipos nacionales*

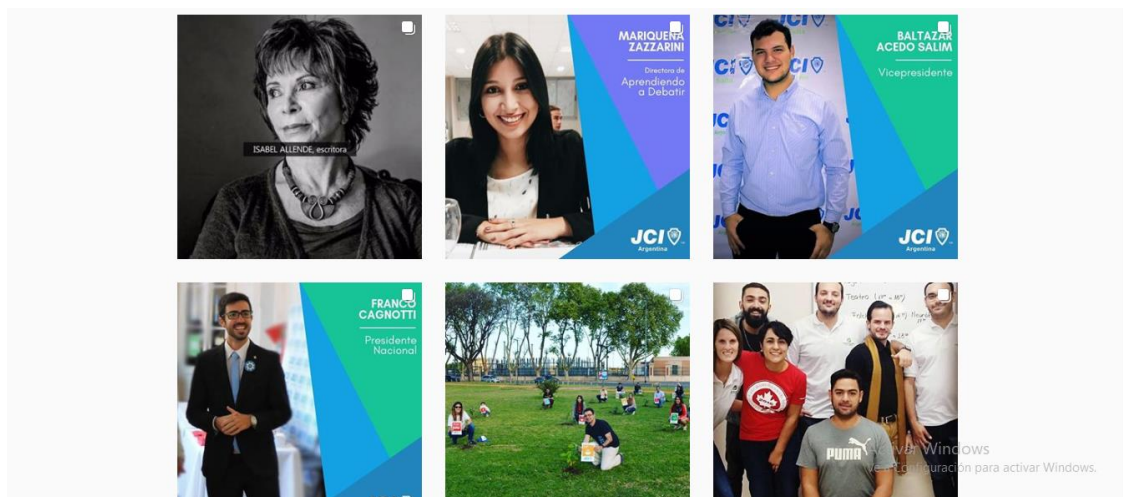


Nota. Recuperado versión web: <https://instagram.com/p/B-Sj-bYj5o1>

Aquellos que ya no tienen un cargo de director, sino que forman parte de un equipo, no tienen ni su propio espacio en la representación. Esto nos habla de la rigidez en el trabajo de los jóvenes líderes, ya que están sometidos a un organigrama tradicional. Así, el rol de liderazgo y el protagonismo que obtienen las individualidades están relacionadas con su cargo formal dentro de la organización. Al haber tanta diferencia entre las jerarquías, los equipos y el hecho de que los miembros estén presentados de forma individual, construye una representación de los jóvenes que ejercen un liderazgo autocrático, ya que su importancia está atada a su cargo de poder.

Si observamos las publicaciones de un año antes a las que vimos en los últimos ejemplos, encontramos unas publicaciones muy similares en las que se presenta también a los altos cargos. Lo llamativo es que la mayoría de las caras que vimos en las figuras anteriores, vuelven a aparecer cuando miramos todos los jóvenes que fueron electos.

Figura 58. *Posteos en el Instagram de JCI*



Nota. Recuperado versión web: <https://instagram.com/jciargentina>

Figura 59. *Vicepresidente*



Nota. Mismo joven que se ve en los otros ejemplos. Recuperado versión web:

<https://instagram.com/p/BuU-sCLFwLf>

Año tras año, vemos las mismas caras. Esto nos recuerda nuevamente a una escenografía del discurso político, donde año tras año se ven las mismas caras acomodadas en diferentes roles.

Al igual que en nuestro otro caso de estudio, JCI cuenta con testimonios de los miembros. Cada publicación con testimonios, al igual que las que vimos anteriormente, tiene distintos colores según el tipo de cargo que ocupe el joven. En estos testimonios, se les pregunta a los jóvenes qué los inspiró a ser líderes.

Hay testimonios muy variados, pero la mayoría incluye un discurso relacionado con generar un impacto positivo y aprovechar las herramientas que brinda JCI para mejorar el mundo. Esta representación que vemos en las siguientes figuras es totalmente diferente de las que habíamos visto antes. No están vestidos de manera formal ni están en un ambiente formal, se usan fotos distintas de cada uno en vez de las fotografías tomadas por la misma organización. Esto es porque JCI le cede el discurso a otro locutor, que es cada uno de los líderes, entonces se identifica que es un discurso individual, es una forma de conocer al ser que está por detrás de la figura del líder, de humanizar a estos jóvenes.

Figura 60. Testimonio sobre liderazgo. Primer ejemplo



Nota. Recuperado versión web:

<https://facebook.com/jci.argentina/photos/a.1505432409591488/1505432956258100>

Una cuestión que se repite mucho en los testimonios es el locus propio, ya que los jóvenes refieren mucho a lograr cambios, mejoras, un impacto. Esto quiere decir que se ven a sí mismos como personas que pueden controlar la realidad que los rodea. Los jóvenes líderes, en este sentido, se enfocan más en mostrar qué pueden hacer, que en las problemáticas que abordan por medio de su actividad civil.

En este discurso se encarna un ethos solidario, servicial. La joven se muestra al servicio de las personas vulnerables; sin embargo, su liderazgo apunta a creer que puede mejorar la realidad de las personas vulnerables, y no realmente actuar concretamente. En una escenografía del discurso político, se encarna un garante, se reconoce este líder, ya que es una escena validada que un político hable desde el olimpo sobre lo que cree, o lo que debería hacerse, pero no es quien actúa sobre el campo para hacerlo.

A continuación, tenemos otro ejemplo de testimonio.

Figura 61. Testimonio sobre liderazgo. Segundo ejemplo



Nota. Recuperado versión web: <https://facebook.com/jci.argentina/photos/a.1504013579733371/1504013623066700>

Al ser del presidente nacional, se muestra con más presencia en el espacio. Al igual que antes, es el primero de un album de fotos en la publicación de Facebook. El presidente sí está vestido de manera formal y manteniendo una postura corporal bastante conservadora, formal, pero manteniendo la sonrisa que demuestra afabilidad, que es agradable, y además, es agradecido, ya que menciona que tiene en JCI un espacio para desarrollar sus valores. Como director nacional, utiliza una escarapela, para demostrar que pone al país y el patriotismo por sobre las filiales regionales.

En el testimonio, vemos el discurso de un joven con mucha rectitud, que se expresa clara y correctamente, haciendo hincapie en valores tradicionales como la familia y la educación. En la foto, el joven líder con una escarapela encarna ese líder político que es honesto, que agrada a mucha gente, que trata bien a los demás, que tiene carisma, que es agradable, que parece una buena persona ya que siempre habla sobre sus valores y seres queridos.

Aunque la escenografía es muy similar a la figura anterior, concluimos que se encarnan ethos muy distintos, pero ambos corresponden a las escenas validadas de un tipo de líder por lo que se encarna el garante.

Como ya mencionamos, en los perfiles de las redes sociales de JCI no se muestra demasiado a los líderes en un campo de acción social, trabajando directamente con los beneficiarios de su trabajo como voluntarios. En cambio, sí encontramos bastantes publicaciones que los muestran asistiendo a eventos nacionales e internacionales.

En la siguiente figura, por ejemplo, vemos una publicación en la que se comparten fotos e información sobre la formación de líderes en una conferencia internacional.

Figura 62. *Formación de líderes. Primera imagen*



Nota. Recuperado versión web: <https://instagram.com/p/Bxm3sD8DyB3/>

En esta imagen, encontramos a un joven con una apariencia más informal que en otros casos. Sin embargo, está dando una charla, subido a un escenario bastante alto, mostrando superioridad por encima de los asistentes. Detrás de la imagen del joven líder, destaca una foto de Barack Obama. Detrás de él, más personas. El locutor elige esta foto del evento porque admira a Obama, a que es un líder reconocido y admirado a nivel mundial. Sabe que el alocutario también lo admira, por eso, busca demostrar la escrupulosidad que existe en este evento realmente los miembros de JCI fueron capacitados en liderazgo. Si aprenden de un gran líder, entonces pueden serlo también. Esto nos indica que el liderazgo se puede aprender desde la escucha, la admiración hacia otros y el conocimiento teórico; por eso, estos jóvenes líderes se capacitan en tantos eventos y también fomentan eventos de capacitación desde su OSC, le dan un protagonismo a la educación y el conocimiento.

Figura 63. *Formación de líderes. Segunda imagen*



Nota. Recuperado versión web: <https://instagram.com/p/Bxm3sD8DyB3/>

Como vemos en la descripción, el locutor en este caso sí da nombres de todos los expositores, ya que, al ser expositores, tienen una jerarquía, como además se evidencia en las fotos, y por eso, el locutor destaca sus identidades.

Tanto en la segunda figura como en la descripción del posteo, el locutor destaca la capacidad que tiene cada individuo de hacer un cambio en su realidad, es decir, tiene un fuerte sentido del locus interno. En un primer lugar, el locutor indica que ellos, los miembros de JCI, asistieron al evento y, a lo último de la descripción, señala en primera persona del plural que inspirando y formando a más jóvenes líderes les brindan más oportunidades de desarrollo; es decir, finalmente se incluye como un líder con la autoridad para estar del lado del escenario del evento.

Este locutor comunica desde la afectividad, demuestra mucha emoción y motivación por el evento, lo vemos por los signos de exclamación, porque lo relata como una experiencia única y cierra con un mensaje motivacional. Hacia el final de su relato, está convencido de que ellos tienen la capacidad de formar más jóvenes líderes influir sobre otros, para cambiar el mundo.

Conclusiones

Nuestro mayor objetivo en este trabajo fue indagar en las representaciones de los jóvenes líderes en los casos de estudio. Para llegar a hacer este análisis, comprendiendo el fenómeno representado del liderazgo joven de una forma más completa, fuimos analizando las comunicaciones de estas dos OSC, yendo desde las cuestiones más

generales hacia casos más puntuales. Primero tuvimos que entender dónde encontrar a un joven líder, luego, entender qué es un joven líder y, por último, cuáles son los atributos de los jóvenes líderes.

Los jóvenes líderes están representados en todas estas comunicaciones, ya que en una OSC que se caracteriza por estar íntegramente conformada por jóvenes líderes, sabemos de antemano que en el discurso siempre vamos a encontrar un joven líder interactuando con su alocutario. Es importante entender cómo está representado el joven líder como individuo, cuáles son sus herramientas discursivas; pero, de la misma manera, es importante comprender distintos elementos incluidos en la imagen corporativa de estas organizaciones, ya que siempre contiene una representación del liderazgo joven.

Sin embargo, el joven líder no es uno solo, las representaciones que encontramos son muy variadas, y estos jóvenes interactúan discursivamente de una forma compleja con su entorno social. Encontramos varias similitudes y muchas diferencias entre los dos casos de análisis.

En el caso de AIESEC, la representación que más prevalece de los jóvenes líderes es que puede ser cualquier joven, mientras viva una experiencia práctica de liderazgo. No importa quién es el joven líder o qué rostro tiene, porque cualquiera puede serlo. Es por eso que en el sujeto de la enunciación siempre se engloba a todos los jóvenes como líderes, mientras formen parte de un movimiento de liderazgo.

Analizándolo desde otro punto, el líder es anónimo, no busca fama ni reconocimiento, porque busca la trascendencia en todas las pequeñas acciones que realiza. El único objetivo de la representación del líder es inspirar a otros jóvenes a desarrollar su potencial de liderazgo, y no obtener reconocimiento, ni demostrar superioridad. Sin embargo, yendo a un extremo, a veces vemos un líder totalmente sumido dentro de la identidad corporativa, sin una presencia individual.

Estos jóvenes líderes lo son en tanto tengan una experiencia práctica de liderazgo, independientemente de quién sean o qué hagan, por eso se puede desarrollar el liderazgo en cualquier lado. No está atado a un cargo o puesto organizacional. Por eso el liderazgo joven es un movimiento, porque admite múltiples formas de ser parte del colectivo. Son

líderes democráticos, que siempre incluyen a las personas de su equipo o los beneficiarios de su voluntariado en un mismo nivel que ellos, sin ambición por destacar.

En general, encarna el ethos de un joven líder emprendedor, desestructurado, que siempre está trabajando y tiene equipos a su cargo, pero lidera desde la horizontalidad, abierto a conocer y escuchar a todo tipo de persona. De cualquier manera, notamos grandes diferencias entre los líderes que son miembros de AIESEC y los líderes que se desarrollan por medio de experiencias de intercambio, ya que estos últimos no logran encarnar un garante de líder.

El líder de AIESEC siempre está representado en función de formar parte de la organización, formar parte de un equipo o impactar sobre las vidas de otras personas. Es decir, es una persona extravertida, que le da mucha importancia al sentido de pertenencia y al trabajo en equipo de forma democrática. Por eso, el estilo de liderazgo es democrático, con un balance de orientación a la tarea, ya que el voluntariado siempre se muestra como una actividad que desarrolla habilidades muy profesionales; pero también, está orientado hacia las relaciones humanas, por lo ya dicho.

En cuanto al resto de los rasgos de los cinco grandes, podemos agregar que son extravertidos, por disfrutar tanto de estar con sus compañeros y conocer personas, también tienen un alto grado de afabilidad ya que siempre buscan la interacción, son abiertos a nuevas experiencias, es más, estas son indispensables para desarrollar liderazgo, y tienen un muy alto grado de ajuste, ya que pueden enfrentar con tranquilidad las nuevas experiencias que presenten dificultad, y los intercambios multiculturales. Le importa más la experiencia que la enseñanza formal. Le dan mucha importancia a sus valores y al compañerismo, son extravertidos porque siempre están rodeados de personas, son afables porque siempre buscan interacción y estar rodeados de gente multicultural, son abiertos a las nuevas experiencias y tienen un gran ajuste para enfrentar situaciones desafiantes y superarlas, con seguridad y confianza en sí mismos, además de tener un locus interno muy marcado. Por otro lado, son poco escrupulosos, ya que les preocupa más su propio desarrollo que realizar un buen trabajo en sí, lo que se termina notando a través de, por ejemplo, los errores de redacción en el sitio web. La diversidad y la inclusión es un valor fundamental, que se manifiesta incluyendo a todos los jóvenes en el movimiento de liderazgo, en los intercambios con foco multicultural y en las fotos que muestran multitudes de jóvenes hermanados.

Por otro lado, en nuestro otro caso de estudio, la representación de los líderes en la JCI, nos encontramos un panorama muy diferente. Por empezar, los podemos diferenciar porque son jóvenes que sí destacan entre otros jóvenes. En este caso, los jóvenes líderes son identificados a través de su individualidad y su jerarquía dentro de la organización. Además, se destacan por medio de una representación visual muy formal, que no corresponde a una escena validada habitual para los jóvenes, lo que les da un aire de distinción.

Si bien hay una representación de distintos jóvenes líderes, en todos los casos están atados a su autoridad como parte de la organización, y el conocimiento de liderazgo con el que son capacitados a través de la organización, por lo que la educación es un valor fundamental para estos líderes y siempre la promueven. Esta representación nos transmite que con educación y con responsabilidad, cualquier joven puede llegar lejos, igual que ellos. En JCI los líderes son tales porque su cargo en la organización los habilita a serlo, también, admiran a otros grandes líderes, pero no cualquier joven lo es, ya que llegar al liderazgo implica un camino. Los líderes representados son pocos, pero estamos seguros de que lo son, porque están respaldados por su OSC.

Por otro lado, encontramos una escenografía que estaba presente en muchas comunicaciones de JCI, la del discurso político. De ella, emerge el ethos de líderes políticos, de los cuales hay varios tipos, ya que existen variados estereotipos en cuanto a cómo puede ser un político. De cualquier manera, lograr encarnar un garante, ya que hay muchos políticos validados como líderes. En la peor de las representaciones, encontramos un joven líder que se cree superior a los demás, que dice querer mejorar la vida de otras personas pero solo queda en palabras. Pero, en la mejor de las representaciones, encontramos jóvenes honestos, trabajadores, alegres, afables y confiables.

En cuanto a los rasgos de personalidad, encontramos que las representaciones, al igual que en el otro caso de estudio, tienen un fuerte componente de locus interno. Se caracterizan por ser afables y escrupulosos, y tener un alto grado de ajuste emocional, ya que siempre los encontramos motivados y alegres sin importar la situación. A diferencia del caso anterior, no son tan extravertidos ni abiertos a experiencias nuevas, ya que mantienen una estructura y costumbres más tradicionales y formales. Trabajan por generar un bien en las comunidades, pero lo hacen desde la formalidad, desde el conocimiento. El hecho de que la representación esté tan centrada en los jóvenes con altos

cargos, hace que se retrate un estilo de liderazgo autocrático, ya que difícilmente vemos a los jóvenes líderes interactuando con sus equipos o con los beneficiarios de sus servicios.

En ambos casos, los jóvenes líderes están más involucrados con su crecimiento personal y profesional que en dedicar esfuerzo, a través de la OSC, en beneficiar a la sociedad civil. Sin embargo, la función de las OSC no es solo generar un beneficio a la sociedad, sino también generar un espacio de afiliación y desarrollo para los miembros, así que la representación de los jóvenes líderes está más relacionada con esta función.

En líneas generales, encontramos representaciones muy diversas de los jóvenes líderes. Hay un contraste muy fuerte entre ambas organizaciones. En AIESEC, tenemos un líder más emprendedor, innovador, sencillo, el líder que es un joven igual que cualquier otro pero con la voluntad de desarrollarse para generar cambios en el mundo. En JCI, tenemos un líder más formal, profesional, tradicional, de valores muy fuertes, el líder no es igual a cualquier otro porque son jóvenes sobresalientes, distinguidos. Ambas representaciones son válidas, ya que son distintas formas de construir liderazgo y, además, está validadas por discursos que circulan acerca del liderazgo.

Bibliografía

Achua, C. F., Lussier R. N. (2016). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México D.F.: Cengage Learning.

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo.

Barahona Urbano, H., Cabrera Moya, D. R. y Torres Castro, U. E. (2011). Los líderes en el siglo XXI. *Entramado*, 7 (2), 87-97. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3942518>

Benveniste, E. (1997). *Problemas de la lingüística general II*. Siglo XXI Editores.

- Capriotti Peri, P. (2009) *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- Carreras, I., Leaverton, A. y Sureda, M. (2009). *Líderes para el cambio social. Características y competencias del liderazgo en las ONG*. Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE.
- Castro Solano, A., Lupano Perugini, M. L. (2006) Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*, 6, 107-122. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5645396>
- Costa, J. (2006). Entrevista con Joan Costa. Reflexiones sobre la comunicación corporativa / Entrevistado por Giancarlo Carbone. *Contratexto* (14), 225-229. Recuperado de: [http://fresno.ulima.edu.pe/sf/sf_bdfde.nsf/OtrosWeb/CONT14CARBONE/\\$file/12-contratexto14-CARBONE.pdf](http://fresno.ulima.edu.pe/sf/sf_bdfde.nsf/OtrosWeb/CONT14CARBONE/$file/12-contratexto14-CARBONE.pdf)
- Costa, J. (2009). *Imagen corporativa del siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- Etkin, M. E. (2012). *Comunicación para organizaciones sociales*. Buenos Aires: La Crujía.
- Estrada Mejía, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*, (34), 343-348). Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4808064>
- Filinich, M. I. (2013). *Enunciación*. Eudeba.
- George, J. M., Jones G. R. (2010). *Administración contemporánea*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana editores.
- Maingueneau, D. (2009). *Análisis de textos de comunicación*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Maingueneau, D. (2010). El enunciador encarnado. La problemática del ethos. *Uam-x*, (24), 203-235. Recuperado de: <http://www.semiologia-cbc->

distefano.com.ar/bibliografia/unidad-6/Maingueneau-2010-El-enunciador-encarnado-La-problematca-del-Ethos.p