

Cultura organizacional en contextos del Centro de Estudiantes de Educación Universitaria

Autor: Javier Fernández

Director: Doctorando Mirtha Tancredi Olmos

Codirector: Doctorando Eduardo Salmerón

Facultad de Educación Elemental y Especial. UNCuyo

Dirección electrónica: javierfernandezleiva@yahoo.com.ar

Palabras claves: Cultura organizacional, procesos de interacción, toma de decisiones, representatividad

Resumen

El tema de la Cultura organizacional y de los procesos de interacción y toma de decisiones del Centro de Estudiantes, forman parte del tejido relacional propio de la naturaleza humana. Este organismo debe conceder mayor autonomía, responsabilidad y protagonismo en la organización del trabajo; en este punto la colaboración se presenta como requisito indispensable para la toma de decisión participativa.

Con frecuencia, el déficit de participación es debido al déficit de poder; cuando participar no es sólo poder opinar, sino poder opinar con información relevante. Aquí el problema de la participación se convierte en un problema de acceso a la información relevante.

Los beneficios de la toma de decisión participativa se obtienen cuando los integrantes comparten información relevante y tienen poder para ejercer influencia en el resultado final.

Hay que tener en cuenta que la toma de decisiones constituye algo más que una elección entre varias alternativas, conlleva procesos de negociación e intercambio.

Si los centros van a asumir mayores responsabilidades y competencias en relación a la propia organización, los procesos de toma de decisiones cooperativos tendrán cada vez mayor importancia pudiendo obtener el éxito en la gestión y no produciría el anquilosamiento que presentan las organizaciones que concentran el poder.

A modo de introducción

Pensar desde una concepción teórica la cultura organizacional de los Centros de Estudiantes, lleva a esclarecer y definir diferentes conceptos que son esenciales para poder interpretar las características de la misma en dichas organizaciones.

Así se cuenta con la cultura, que es la expresión de la vida interna de las organizaciones y es la que da apariencia diferente a las organizaciones.

No existe organización sin dimensión cultural debido a que ésta se genera espontáneamente por la mera copresencia de los miembros.

Tal cultura, que se construye en las instituciones se denominada “cultura organizacional” y se basa en los modos de actuar, tomar decisiones, gestionar y administrar una organización.

La mera copresencia en un espacio normativo permite la emergencia de manifestaciones que exceden lo escrito, dicha acción se debe, a que cualquier individuo encarna en sus actitudes,

posiciones ideológicas, creencias y maneras de relacionarse con otros compañeros, familiares y demás.

Esta cultura, objeto de estudio, también se construye en cada centro de estudiantes, ya que éstos poseen espacios autónomos respecto a modos de pensar, creer y realizar acciones, basados en sus propios procesos de interacción y toma de decisiones.

Otro de los conceptos más relevantes analizados en la organización, es el de la participación activa en la toma de decisiones. Este proceso forma parte del funcionamiento cotidiano del Centro de Estudiantes y no de una actividad puntual y limitada a ciertas personas; la toma de decisiones es una dimensión que atraviesa todas las funciones y niveles organizacionales

En este marco de la toma de decisiones, fundamentales para lograr las metas y objetivos organizacionales, se inserta el presente trabajo que tiene el compromiso de crear una base de datos para comprender la cultura organizacional que se construye y desarrolla en el Centro de Estudiantes de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNCuyo.

Centro de Estudiantes en la participación Universitaria

Universidad vs Centro de Estudiantes

Respecto de los centros de estudiantes se entiende que éstos son órganos integrantes del cuerpo universitario y que se ven robustecidos por las concurrencias de las actividades y opiniones de todos los alumnos y son en todo momento expresión genuina de sus intereses; asumiendo en consecuencia mayor responsabilidad, autoridad y eficiencia.

La comunidad universitaria debe comprender la actividad de los estudiantes ya que éstos han sido y son el eje central protagónico de la institución educativa, como así también, de los movimientos que llevaron a reformas universitarias y modificaron el funcionamiento de las mismas.

Esto significa que si bien la respuesta institucional frente a las protestas es difícil de predecir, a veces se ha inclinado a favor de algunos de los cambios solicitados por los estudiantes.

Lo más frecuente es que los estudiantes obtengan muy pocos cambios duraderos en los procedimientos y políticas de educación superior.

Las autoridades universitarias también deben responder frente a la acción de los movimientos activista, sin embargo son contadas las veces que actúan, ya que no están preparadas para ocuparse de las protestas. El proceso académico de toma de decisiones es lento y los movimientos activistas no son considerados partes de la vida universitaria.

Activismo estudiantil como praxis política

En cuanto al tratamiento del tema sobre actividades desarrolladas en centros de estudiantes se contó con el trabajo de Altbach¹ autor que da tratamiento al activismo estudiantil, entendido como las acciones de participación en la toma de decisiones y en el accionar de los estudiantes en Centros Educativos Universitarios en temas que a ellos les compete, no sólo limitándose al contexto universitario académico, sino convirtiéndose en partícipes directos de protestas sociales.

Dicha acción está relacionada con la dimensión ideológica, por esa razón, para comprender la política estudiantil también es necesario entender la naturaleza y la cultura de políticas de gestión de la universidad ya que el proceso de aprendizaje y la naturaleza del propio

¹ Altbach, Philip (2001) *Educación superior comparada. El conocimiento, la universidad y el desarrollo*. Cátedra UNESCO. Universidad de Palermo. Bs. As. Argentina.

currículum de las carreras en este ámbito universitario de Ciencias Políticas y Sociales, contribuyen a la conciencia política.

Es significativa la clasificación que aporta el autor como categorías diferenciales las cuales enuncian que la participación de los activistas se puede clasificar en tres anillos: “los líderes que son una minoría y suelen tener una postura más radical que el resto de los militantes; los seguidores activos, que son conscientes de los problemas y están comprometidos con los objetivos del movimiento y desean participar en las manifestaciones y un grupo mucho mayor de estudiantes simpatizantes con los objetivos más amplios del movimiento pero que no están muy definidos respecto de los aspectos específicos. Estos últimos sólo participan esporádicamente si es que lo hacen en algún momento. Por fuera de estos anillos se encuentra un gran grupo de estudiantes que no participan o bien permanecen indiferentes.

Frecuentemente la tarea del activista del centro de estudiantes es transitoria, posee una corta duración, es así que las generaciones de estudiantes son breves, haciendo poco frecuente la actividad política durable en el la institución, ya que los líderes y los seguidores van cambiando, egresan de la facultad, cambian de carreras, tarea ésta que dificulta el desarrollo del activismo.

Especialmente en el caso de los estudiantes de Ciencias Sociales, el estudio de las fuerzas sociales contribuye a la comprensión de las instituciones y políticas establecidas y a veces a la adopción de una postura crítica respecto de las mismas.

Las universidades tienen culturas, historias y prácticas únicas que configuran una conciencia política y hacen de las instituciones de educación superior un terreno propicio para el movimiento estudiantil.

Centro de Estudiantes en el marco de su Cultura Organizacional

Pensar a los centros de estudiantes es entenderlos como organización, por lo tanto es un sistema de actividades constituidas por una red de relaciones; de esta manera, emerge la cultura organizacional entendida por Etkin y Schvartein² como los modos de pensar, creer y hacer las cosas en un sistema organizativo.

El centro de estudiantes es la entidad que tiene como función primordial representar y luchar, por medio de acciones, por los intereses de los estudiantes, ya que lo conforman todos y cada uno de los estudiantes, por más que existen alumnos que se desentienden de la participación.

Se concibe al Centro de estudiantes como un espacio político y público, en consecuencia, se produce un enfrentamiento entre agrupaciones por responder ideológica y políticamente a puntos de vista diferentes sin construir consensos en abiertos espacios de participación.

En esta trama del tejido relacional se concibe la cultura organizacional entendida como un constructo social, según Beltrán Llavador y San Martín Alonso³, ésta es construida paulatinamente por la participación de los integrantes de la organización que ponen de manifiesto vivencias, expectativas, concepciones, ideologías y formas de actuar, a partir del tejido relacional que se va configurando.

El centro de estudiantes como espacio de interacción, también construye su cultura organizativa que es única e irrepetible enmarcada en un contexto, es decir, se produce en un tiempo y espacio y se encuentra en permanente reelaboración.

² Etkin J y Schvarstein L (1998) *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Bs As. Argentina. Ed. Paidós.

³ Beltrán Llavador, F y San Martín, A (2000) *Diseñar la coherencia escolar*. Madrid. España. Ed. Morata.

Las organizaciones son un sistema de actividades, actividades coordinadas sistemáticamente y deliberadamente construidas para alcanzar un propósito u objetivo.

Toda organización, por ende, los centros de estudiantes como tales, poseen fines, los cuales son el estado de cosas que pretenden alcanzar.

Dichos objetivos son los que guían las acciones que desarrollan y encaran los miembros de la organización. Los fines que la organización sigue tienen cierta jerarquía y no siempre son los que persiguen los integrantes de dicha organización.

Existe, pues una individualidad de propósitos que ejerce su influencia en los objetivos organizacionales.

Se está abordando aquí una organización que no busca obtener ganancias en el sentido económico, sino que sale a brindar apoyo a los estudiantes, donde la creatividad, la eficacia y la efectividad tendrían que ser las principales estrategias para poder permanecer en el medio y no perder vigencia.

Los centros de estudiantes, como partes constituyentes de las unidades académicas, al coexistir en dichas instituciones adquieren sus estilos de conducción, su forma de organización, la manera de tomar decisiones, sus valores, pero a su vez, en una acción recíproca estos influyen, condicionan y también modifican las decisiones de las respectivas unidades académicas.

Centro de Estudiantes como organización

Las organizaciones son un sistema de actividades, actividades coordinadas sistemáticamente y deliberadamente construidas para alcanzar un propósito u objetivo.

Los centros de estudiantes como organización, poseen fines, los cuales son el estado de cosas que pretenden alcanzar.

Dichos objetivos son los que guían las acciones que desarrollan y encaran los miembros de la organización. Los fines que la organización sigue tienen cierta jerarquía y no siempre son los que persiguen los integrantes de dicha organización.

Existe, pues una individualidad de propósitos que ejerce su influencia en los objetivos organizacionales.

En el caso, objeto de estudio, se está abordando una organización que no busca obtener ganancias en el sentido económico, sino que sale a brindar apoyo a los estudiantes, donde la creatividad, la eficacia y la efectividad tendrían que ser las principales estrategias para poder permanecer en el medio y no perder vigencia.

En dicho trabajo se plantea una organización con tareas rutinarias, con una marcada estructura, con roles y funciones claramente determinados de antemano.

Los centros de estudiantes, como partes constituyentes de las unidades académicas, al coexistir en dichas instituciones adquieren sus estilos de conducción, su forma de organización, la manera de tomar decisiones, sus valores, pero a su vez, en una acción recíproca estos influyen, condicionan y también modifican las decisiones de las respectivas unidades académicas.

En general las organizaciones presentan pautas de trabajo, las cuales pueden estar escritas o no, como objetivos, políticas, estructuras, líneas de autoridad, y forma de resolver las dificultades, elementos estos que la hacen ser una organización formal.

Toma de decisiones en el contexto organizativo del centro de estudiantes

Uno de los elementos más destacados en la vida de la organización estudiantil es el que hace referencia a la toma de decisiones, el autor Sartori⁴ trata el tema de toma de decisiones y establece que en el proceso de toma de decisiones, éstas pueden ser: de grupo, colectivas o colectivizadas. Una decisión de grupo presupone un grupo concreto de individuos que interactúan cara a cara y que son significativamente partícipes de las decisiones que van a tomar (hay que tener en cuenta que dos personas no forman un grupo y las interacciones en cuestión deben ser como mínimo triádicas). Por otro lado, cuando el número de los que toman la decisión es demasiado alto para permitir interacciones cara a cara entre los presentes, entonces hablamos de decisiones colectivas, son genéricamente decisiones de “muchos”. Finalmente una decisión colectivizada es una decisión sustraída a la competencia de cada individuo en el sentido de que quien decide, decide por “otros” y en el límite por todos.

La toma de decisiones constituye un proceso complejo que guarda estrechas relaciones con otras dimensiones fundamentales de los centros de estudiantes como son la estructura, los procesos de interacción y comunicación, el liderazgo o la cultura organizacional.

Este proceso forman parte del funcionamiento cotidiano del centro de estudiantes, ésta no se trata de una actividad puntual y limitada a ciertas personas de la organización; la toma de decisiones es una dimensión que atraviesa todas las funciones y niveles organizacionales: el liderazgo, las relaciones, los planes, la estructura. En la actualidad es una estrategia de gestión que permite y promueve la participación de todos los miembros integrantes.

La toma de decisiones puede mejorarse mejorando las estructuras comunicativas, para ello va a ser imprescindible la participación ya que la participación en la toma de decisiones incrementa la aceptación de las mismas y facilita la implementación de innovaciones.

En el centro de estudiantes como en cualquier otra organización se debe conceder mayor autonomía, responsabilidad y protagonismo en la organización del trabajo, en este punto la colaboración se presenta como requisito básico para la toma de decisión participativa. Los participantes rara vez llegan a ejercer una influencia decisiva en las decisiones finales, por lo que la participación es percibida como una oportunidad para adquirir información y dar opiniones más que influir en las decisiones.

Los beneficios de la toma de decisión participativa se obtienen cuando los integrantes comparten información relevante y tienen poder para ejercer influencia en el resultado final. Si los centros van a asumir mayores responsabilidades y competencias en relación a la propia organización, los procesos de toma de decisiones cooperativos tendrán cada vez una mayor importancia. Podría ser así un proceso de aprendizaje, crítico, transformador, educativo y ético.

Conclusiones generales

El centro de estudiantes es un producto de las relaciones simbólicas y de los significados compartidos a través de los continuos procesos de interacción humana. Por lo tanto, fue menester explorar el juego de lo oculto y del marco de lo simbólico que los sujetos instalan en el quehacer institucional, y delinear explicaciones que permitieran comprender los procesos de organización y toma de decisión en dicho espacio estudiantil.

Toda organización está conformada por personas y procesos que se encuentran alineadas a un objetivo común. En consecuencia, se comparten patrones de comportamiento, creencias y valores comunes entre sus miembros.

⁴ Sartori, Giovanni (1992) *Elementos de teoría política*. Madrid. España. Ed. Alianza.

Estos aspectos se ven materializados en políticas de gestión, normas regulatorias y manuales de procedimientos.

Estas reglas se corresponden con la dimensión simbólica, ya que pertenece al orden del marco legal, en donde se pautan las conductas de los miembros de dicha organización. Los comportamientos de los miembros de la organización están regidos por lo que dicha comunidad tiene por verdadero.

En los Estatutos, tanto del Centro de Estudiantes como el de la Universidad Nacional de Cuyo, se encuentran determinados la forma en que se divide el trabajo, las tareas y funciones; acciones éstas, que van conformando hábitos y maneras de responder en la institución, es decir, que delimitan la conducta como así también, el sentido que se les asignará al comportamiento de los actores institucionales.

El elemento nuclear del Centro de Estudiantes es la negociación permanente para lograr algún fin determinado, ya sea con las agrupaciones, alumnos, facultad o cualquier otra organización social. No obstante, las prácticas institucionalizadas revelan el escaso empleo de ciertos mecanismos, como la comunicación entre representantes y representados.

Aunque el Estatuto del Centro de Estudiantes prevé el respeto de las minorías al incluir la importancia de la toma de decisiones por mayoría simple, en los hechos cotidianos esta legitimidad olvida a la minoría.

Los conocimientos adquiridos en el cursado de esta Facultad, en razón de su área disciplinar específica, les resulta de gran utilidad, prácticos, apropiados y pertinentes para enfrentar la realidad como habilidad para la práctica social y política, quedando demostrada una conjugación de teoría y práctica. Sin embargo, este conocimiento en gestión, administración y sus procesos de interacción no se reflejan en el accionar estudiantil ni en el centro de estudiantes.

El distanciamiento que se produce entre los representantes y representados instituye un estilo de conducción que no da lugar a la discusión de ideas, excepto en los esporádicos casos en que se consulta o se opera en la búsqueda de mandatos. Los participantes rara vez llegan a ejercer una influencia decisiva en las decisiones finales, por lo que la participación es percibida como una oportunidad para adquirir información y dar opiniones más que influir en las decisiones.

En época electoral se reflejan los intereses y las ideologías dentro de la organización y en donde se da un permanente conflicto entre los distintos grupos por acceder al poder.

La función real está dada por el hecho de que todo su empeño y dedicación se encuentra al servicio del proceso electoral.

Las condiciones de trabajo, de información y participación que caracterizan el movimiento del órgano, no evidencian mecanismos de funcionamiento para debatir los temas, apropiárselos, por lo tanto termina ratificando las decisiones sin poder generar propuestas alternativas que enriquezcan el debate y la conducción estratégica de la organización.

El centro de estudiantes es la entidad que tiene como función primordial representar y luchar, por medio de acciones, por los intereses de los estudiantes, ya que lo conforman todos y cada uno de los estudiantes, por más que existen alumnos que se desentienden de la participación.

La fragilidad del cuerpo se manifiesta, precisamente, en el diseño de políticas de gestión que no integran al alumnado, sus necesidades y requerimientos.

De esta manera se concibe a la representación del alumnado, como un sistema en el que no se comparten creencias, actitudes ni comportamientos debido a las diferentes concepciones correspondientes al sistema socio - ideológico.

Además, no se construye ni desarrolla un funcionamiento orgánico, integrado y con propuestas de desarrollo compartido para brindar otras alternativas de acción.

Se concibe al Centro de estudiantes como un espacio político y público, en consecuencia, se produce un enfrentamiento entre agrupaciones por responder ideológica y políticamente a puntos de vista diferentes sin construir consensos en abiertos espacios de participación.

Si existe participación de los alumnos en las distintas agrupaciones de la Facultad, objeto de estudio, lo que no quiere decir que todas participen en el Centro de Estudiantes ni que adhieren a sus políticas ni a su manera de trabajar y organizar las actividades.

Los acuerdos mínimos concretados son los que hacen a la convivencia cotidiana del ámbito académico, esta se ve fragmentada cuando alguna organización rompe con estos mínimos pactos, como romper publicidad, panfletos, o pasar por alto las decisiones tomadas en conjunto.

La poca participación del alumnado en los temas y en las acciones del centro de estudiantes, es producto de la propia estructura piramidal en donde son los niveles más altos (presidente y secretario general) los que deciden en última instancia, el nivel jerárquico alto tiene un gran componente de poder con responsabilidades generales. La diferenciación vertical muestra el nivel de autoridad y es el que coordina las acciones en la múltiple división de tareas.

La participación en temas del centro, como en asambleas es muy bajo por parte de los alumnos, la consecuencia es una estructura débil que no produce integración, ni responde a la estrategia. Se exige una mayor interacción con el alumnado, con un papel más activo en la vida de ellos, de sus intereses, objetivos y necesidades. Es aquí donde reside la gran falencia del equipo de conducción del centro de estudiantes.

Referencias Bibliográficas

- Altbach, Philip (2001) *Educación superior comparada. El conocimiento, la universidad y el desarrollo*. Cátedra UNESCO. Universidad de Palermo. Bs. As. Argentina.
- Beltrán Llavador, F y San Martín, A. (2000) *Diseñar la coherencia escolar*. Madrid. España. Ed. Morata.
- Estatuto Universitario (1995). Mendoza. UNCuyo.
- Etkin, Jorge y Schaverstein, Leonardo (1998) *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Bs. As. Argentina. Ed. Paidós.
- Sartori, Giovanni (1992) *Elementos de teoría política*. Madrid. España. Ed. Alianza.