

# CULTURA ORGANIZACIONAL DE UN CENTRO DE ESTUDIANTES DE EDUCACIÓN UNIVERSITARIA

Javier Alejandro Fernandez  
(Directora: Mirtha Tancredi)  
FEEyE - UNCuyo  
[javierfernandezleiva@yahoo.com.ar](mailto:javierfernandezleiva@yahoo.com.ar)

La presente ponencia en relación a la investigación denominada "Cultura organizacional de un centro de estudiantes de educación universitaria", está enmarcada en el proyecto de investigación "Gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las tecnologías asociadas".

Su problema es ¿cómo incide la cultura organizacional del centro de estudiantes en la unidad académica objeto de estudio, en los procesos de interacción y en la toma de decisiones institucional en la relación alumno-alumno, alumno-docente, alumno-equipo de conducción?

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.

La cultura en sus acepciones es polisémica, en virtud de los diferentes significados que fue adquiriendo a través del tiempo y desde las perspectivas disciplinares que enfatizan.

Para el caso objeto de estudio, se tomó el concepto de cultura planteado por Pérez Gómez (1999:16): "conjunto de significados, expectativas y comportamientos compartidos por un determinado grupo social, que facilitan, ordenan, limitan y potencian los intercambios sociales y las realizaciones individuales y colectivas dentro de un marco espacial y temporal determinado", así es como se comprende que la cultura se construye en las instituciones, denominada "cultura organizacional" y entendida por Etkin y Schvarstein (1998) como los modos de pensar, creer y hacer las cosas en un sistema organizativo.

Así es como, se considera que la cultura organizacional, objeto de estudio de esta investigación, también se construye en cada centro de estudiantes. Cada centro de estudiante posee espacios autónomos respecto a modos de pensar, creer y realizar acciones, basados en sus propios procesos de interacción y toma de decisiones.

La clave de la cultura organizativa está en el exterior de la organización. La mera copresencia en un espacio normativo permite la emergencia de manifestaciones que exceden lo escrito, se debe, a que cualquier individuo encarna en sus actitudes, posiciones ideológicas, creencias, formación, aficciones, tendencias y propensiones, maneras de relacionarse con otros compañeros y familiares.

La cultura organizacional comprende y emerge de un proceso de toma de decisiones. Al respecto cabe citar el aporte de Sartori, Giovanni (1992) <sup>1</sup>, quien aborda el tema de toma de decisiones y establece que 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, se denomina a estas decisiones colectivas que 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.

Una decisión colectivizada coincide con una decisión colectiva cuando aquellos que toman las decisiones coinciden con los destinatarios de la decisión. El caso más importante se da cuando el que toma la decisión no coincide con los destinatarios de la decisión; en la mayoría de las ocasiones las decisiones colectivizadas son tomadas “por otros para nosotros”. Incluso suponiendo que el poder decisorio sea consignado a los grupos, no a un único individuo, no obstante el grueso de una colectividad recibe decisiones que no ha decidido. De aquí la relevancia de las decisiones colectivizadas.

Cabe referirse a la “importancia de las decisiones”, este criterio interesa en el siguiente sentido: la mayor o menor importancia o la mayor o menor gravedad de las decisiones en las que hay que tener en cuenta que algunas decisiones son más relevantes e importantes que otras.

En primer lugar, una misma decisión se convierte en más relevante si sus efectos son inmediatos y menos relevantes si sus efectos son diferidos en el tiempo. Por lo cual cabe preguntarse: ¿la decisión es importante o relevante para cuántos? Si los efectos de una decisión recaen sobre todos, entonces son para todos directos, si no recaen sobre otros son indirectos: caen sobre otros, sobre terceros.

Existen decisiones cuyos efectos recaen inmediatamente sobre los interesados y existen decisiones cuyos efectos son diferidos y por lo tanto a largo plazo.

También hay decisiones que son de mayoría y de minoría. Las decisiones de mayoría pueden constituirse en una regla destinada a resolver conflictos, conflictos que reflejan las preferencias de signo contrario. Sin embargo la intensidad de las preferencias es totalmente ignorada por aquellos que se basan en el principio mayoritario y por ello la regla de que la proporcionalidad del 51 por ciento debe prevalecer sobre el 49 por ciento, es un principio para hacer prevalecer las toma de decisiones de la mayoría. Su fundamento es que a cada uno se le debe atribuir un peso igual en cuanto individuo.

---

<sup>1</sup> Sartori, G. (1992) *Elementos de teoría política*. Madrid. España: Alianza.

La toma de decisiones constituye un proceso complejo que guarda estrechas relaciones con otras dimensiones fundamentales como son la estructura, los procesos de interacción y comunicación, el liderazgo y la cultura organizacional. Un análisis de los procesos decisorios en el contexto real de las diferencias ideológicas y de poder de los distintos participantes y grupos puede dar una imagen más auténtica del funcionamiento de las organizaciones, a la vez que facilitar la búsqueda de modelos de gestión.

Los procesos de toma de decisiones, entendidos como procesos de elección entre varias alternativas, forman parte del funcionamiento cotidiano de las organizaciones. Más que 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 de la cultura organizacional.

Comprender e interpretar cómo se toman las decisiones ha llevado al supuesto básico de que la toma de decisiones es una conducta racional. La toma de decisiones implica un nivel de participación que se regula atendiendo a las diferentes variables que determinan la situación: el tamaño del grupo, su grado de especialización, la jerarquización, el tiempo disponible, la naturaleza de los problemas.

La cultura organizacional es una construcción cultural elaborada a partir de toma de decisiones participativas que requiere autonomía, responsabilidad, protagonismo y colaboración. Como así también estos modos compartidos de organización necesitan de delegación real de autoridad, de procesos y procedimientos burocráticos y de acuerdos y consensos en la interacción de los sujetos que lo construyen.

Como base empírica de este proyecto de investigación, se seleccionó como universo de estudio el centro de estudiantes de la FEEyE en el período 2005-2006 en el que se observó la transición de la conducción en dos períodos de gestión con representantes diferentes.

Aun cuando la normativa que regula el funcionamiento del centro de estudiantes es la misma, se observó criterios de comprensión, interpretación y postulados de políticas de gestión diferenciales según las construcciones culturales que emergían de las interacciones en el grupo de los miembros de la conducción de cada período.

Respecto de los centros de estudiantes Gabriel Del Mazo (1942), entiende que son órganos integrantes del cuerpo universitario cuya función es representar al alumnado ante la unidad académica y atender sus necesidades y requerimientos. Se reconoce un solo centro por facultad, siempre que esté afiliado a la Federación Universitaria y su comisión directiva y demás representantes hayan sido electos exclusivamente por estudiantes activos.

El enfoque metodológico se sustenta en la lógica cualitativa. El modo de análisis cualitativo que guía la presente investigación es conocido como “método de teoría basada en los datos”.

Teoría a partir de los datos es una aproximación cualitativa de investigación desarrollada por Glaser y Strauss.

Una teoría construida desde los datos es derivada inductivamente a partir del estudio de los fenómenos que ella representa. Es decir, que es descubierta, desarrollada y verificada a través de la recolección sistemática de datos y del análisis de los datos que pertenecen a ese fenómeno. Tal es así, que en el proceso de construcción de teoría acerca del tema objeto de estudio, se triangulaban los siguientes datos como, análisis de documentos (archivos del centro de estudiantes y facultad), observación no participante (sobre los procesos de interacción y toma de decisiones en el centro) y entrevistas a informantes claves.

Las categorías de análisis utilizadas fueron las siguientes:

- Toma de decisiones por juicio normativo
- Toma de decisiones según criterios organizativos
- Toma de decisiones por elección individual
- Toma de decisiones mediante preferencias colectivas.
- Nominación temporal.

### **Descripción e interpretación de marco legal regulatorio del centro de estudiantes**

El centro de estudiantes posee un estatuto que regula su funcionamiento, es decir, que regula los procedimientos o reglamentos de convivencia.

La aprobación del estatuto del centro de estudiantes de la FEEyE se realizó por medio de un plebiscito llevado a cabo en octubre del 2004.

Sobre un total de 218 votantes se obtuvo el 92,20 % de los votos por **sí** y el 7,33 % de los votos por **no**. El porcentaje sobre el padrón total por el **sí** cumple los requisitos mínimos establecidos para la aprobación del estatuto.

El estatuto fue propuesto por la agrupación Plaza de Mayo ya que el anterior estatuto se encontraba extraviado y se estaban manejando sin reglamentación. Cabe aclarar que el presente estatuto fue confeccionado en base al estatuto de la Facultad de Filosofía y Letras.

Dicho estatuto presenta 3 ejes esenciales como son: capítulo 4: la organización, capítulo 5 los deberes y atribuciones de las autoridades y capítulo 8: de las elecciones.

Se puede enunciar que dicha normativa define de manera precisa las funciones de cada miembro de la comisión directiva del centro de estudiantes sin embargo no establece modos organizativos según las necesidades del centro.

Es menester destacar dos puntos en este estatuto los cuales presentan ambigüedad:

El primero de ellos se da en el artículo 10 respecto del artículo 12. El artículo 10 hace referencia a las asambleas generales y establece que la primera asamblea ordinaria se realizará

al comenzar el año lectivo y en ella se presentará “optativo” el programa a seguir, sin embargo el artículo 12 propone que se deberá presentar el programa a seguir, por lo tanto, se demuestra que existen dos artículos que abordan la misma problemática pero dando criterios contrariados.

El segundo punto se encuentra en el artículo 44 inciso d, el cual determina que tiene prioridad de elección la lista mayoritaria y posteriormente las que le sigan en votos, no obstante no está bien claro si la lista ganadora elige primero todas las secretarías que le corresponden y una vez elegidas sus respectivas secretarías le toca el turno de elegir a la otra fuerza que le sigue en votos o si las agrupaciones van eligiendo las secretarías una por vez hasta terminar con la repartición de todas.

También se puede inferir que si bien no se contempla, se garantiza la representación de la minoría.

### **Análisis e interpretación de actas del centro de estudiantes**

Del análisis de las actas emanadas de asambleas ordinarias, extraordinarias y de junta electoral, partiendo del nº 18 del 15 de junio de 2005 al acta nº 51 del 22 de junio de 2006, se obtiene el siguiente resultado:

- La gran mayoría de las actas analizadas hace referencia al proceso electoral. De las 33 actas analizadas 29 se relacionan con el proceso de la junta electoral.
- Las actas presentan formato sintético, con escueta explicación del desarrollo de las sesiones.
- Se observa una falta de aplicación y consulta a los reglamentos. Se citan artículos del estatuto erróneamente, ya que abordan problemáticas diferentes a las tratadas.
- Son recurrentes los temas de fecha de presentación de avales y listas de candidatos, presentación de boletas y fecha de elecciones.
- La mayoría de las decisiones son aprobadas por mayoría simple.
- En reiteradas sesiones se observa que el acto resolutorio está dado por voto nominal.
- El análisis permite observar que en las sesiones se producen confrontaciones focalizadas entre apoderados de listas. El interés que conlleva es de beneficio para su agrupación.
- Se observa que de modo constante, en las tomas de decisiones, se vuelve a decidir temas que con anterioridad ya habían sido decididos.
- No se evidencian registros respecto a acuerdos o alianzas entre agrupaciones para tomar decisiones conjuntas.

### **Análisis de entrevistas**

Las entrevistas no estructuradas fueron realizadas en una muestra de 24 alumnos de la facultad en las cuales se seleccionó alumnos por carrera y por año.

Las entrevistas arrojaron los siguientes resultados:

- El centro de estudiantes es un órgano o entidad de la facultad con la finalidad de representar a los alumnos y atender sus necesidades.

- El centro de estudiantes dista bastante de cumplir sus funciones establecidas por estatuto, es decir, el alumnado no se siente representado ni preparado para participar en la toma de decisiones y no se incentiva los procesos de interacción entre alumnos. Por lo tanto aparece descreimiento de las políticas del centro.
- Además, el propio academicismo absorbe las acciones de los estudiantes y no permite participar.
- Sin embargo, existe por parte de los alumnos una falta de compromiso en los temas que a ellos mismos les compete.

## **Conclusiones**

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.

En época electoral se reflejan los intereses y las ideologías dentro de la organización y 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 eleccionario y no el tratamiento deliberativo de necesidades y problemáticas de las relaciones alumno-alumno, alumno-docente y alumno-equipo de conducción.

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.

Sin embargo también existe un problema de individualidad por parte de los alumnos de no querer ayudar y velar por sus propios derechos y que se vea que sus requerimientos sean atendidos. Así como, el desarrollo y aplicación del programa por el cual fueron electos los integrantes del centro de estudiante.

Los alumnos se acercan con mayor frecuencia al centro sólo para petitionar becas.

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.

En general se demanda una mayor interacción con el alumnado, con un papel más activo en la vida de ellos, de sus intereses, objetivos y necesidades, pero aquí reside la gran falencia del equipo de conducción del centro de estudiantes.

La normativa que regula al centro de estudiantes no define y detalla la racionalidad con la que toman decisiones y realizan sus acciones.

El clima de trabajo presentado es colaborativo en el grupo en endógeno del centro de estudiantes.

No se manifiesta por escrito el control en el cumplimiento de funciones y responsabilidades, detectándose que no se evalúan los procesos de gestión con el objeto de reflexionar sobre los mismos.

De lo observado en las actas y según las entrevistas, no se evidencia un cuestionamiento y reflexión sobre las metas planteadas y los procesos de gestión recorridos.

En las instancias en que hubo diferentes representantes, según el proceso eleccionario, el tema relevante que emerge de la cultura organizacional de este centro de estudiantes fue el interjuego, negociaciones e intereses en la toma de decisiones para obtener el espacio de poder en el mismo, mas allá que desarrollar un programa que favoreciera necesidades y problemáticas de las condiciones institucionales de los alumnos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ALTAMIRANO, C. (2002). *Términos críticos de sociología de la cultura*. Bs.As. Argentina Paidós.
- ALTBACH, P. (2001). *Educación superior comparada. El conocimiento, la universidad y el desarrollo*. Bs. As. Argentina. Cátedra UNESCO. Universidad de Palermo.
- BELTRÁN LLAVADOR, F y SAN MARTÍN, A. (2000). *Diseñar la coherencia escolar*. Madrid, España Morata.
- DEL MAZO, G. (1942). *Participación de los estudiantes en el gobierno de las universidades*. La Plata. Argentina. Edición del Centro de Estudiantes de Derecho.
- ETKIN, J y SCHAUVERSTEIN, L. (1998). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Bs. As. Argentina. Paidós.
- FERNANDEZ DOMÍNGUEZ, G y MENSANS LÓPEZ, J. Coordinadores (1996). *Manual de organización de instituciones educativas*. España. Escuela Española.
- Capítulo IV: Municio, Pedro. *Las estructuras organizativas*.
- Capítulo VI: San Fabián Maroto, José Luis. *La toma de decisiones en las organizaciones educativas: eficacia o dominación*.
- Capítulo X: Domínguez Fernandez, Guillermo y Diez Gutierrez, Enrique. *La evaluación del funcionamiento de un centro a través del análisis de su cultura organizativa como instrumento para la mejora y la innovación*.
- Ley de Educación Superior N° 24.521.
- Ley Federal de Educación N° 24.195.
- PÉREZ GÓMEZ, A. (1999). *La cultura escolar en la sociedad neoliberal*. Madrid, España. Morata.
- ROIG, A. (1998). *La universidad hacia la democracia*. Mendoza, Argentina. Ediunc.
- SARTORI, G. (1992). *Elementos de teoría política*. Madrid, España. Alianza.