



## LA PSICOEDUCACIÓN COMO ALIADA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Norvey Alexander Sánchez Velásquez<sup>1</sup>

### Resumen:

Teniendo en cuenta que diversos factores psicosociales pueden influir en la implementación de la cultura organizacional, el presente texto encuentra en la psicoeducación una herramienta valiosa para otorgar recursos informativos a los miembros de las organizaciones y, a la vez, optimizar la interacción y facilitar la implementación de dicha cultura.

**Palabras clave:** psicoeducación, cultura organizacional, sentido organizacional, liderazgo, interacción

### Introducción

La comunicación organizacional no deja de tener sus dificultades. Tanto a nivel intra como inter. Este hecho influye notablemente en el propósito de articular la cultura institucional con la versión cultural de cada miembro. Con ello, se evidencia la falta de cohesión, los problemas interpersonales, los grupos divididos, las alianzas, las rivalidades, y todo tipo de situaciones que desestabilizan la *armonía* deseada e ideal de las instituciones.

Diferentes autores han aportado sus definiciones acerca del concepto de cultura. Así, podemos hallar una línea que va desde la cultura como resultado de la necesidad de ordenar la realidad (Casares y González, citado en Delgado y Forero, 2003), hasta la concepción de cultura como un aprendizaje que puede transmitirse por los miembros de una sociedad (Denton, 1991). De otro lado,

---

<sup>1</sup> Psicólogo practicante. Universidad de Antioquia

Schein (2004) propone un modelo explicativo de la dinámica de la cultura organizacional, basado en la interacción de tres niveles: un nivel de artefactos y creaciones, un segundo nivel de valores, y un tercero que hace referencia a los supuestos compartidos por los miembros de la organización. En este sentido, puede encontrarse una definición general de cultura organizacional, en la que se hace hincapié en los “valores, creencias, actitudes, símbolos y normas de un grupo de personas en interacción con una organización, institución o sociedad a la que pertenece” (Delgado y Forero, 2003). Queda implicado, entonces, un panorama en el cual se mueve un continuo y complejo flujo de información, que no solo nutre y orienta las interacciones entre los miembros de los subsistemas que forman parte del sistema molar, sino que es potencialmente influenciado por los fenómenos sociales y psicológicos que a niveles moleculares puedan presentarse.

### **La influencia psicológica en la comunicación**

Guarín (2011) propone tres elementos y una herramienta fundamental para tener en cuenta, con el fin de clarificar la esencia institucional. El primer elemento consiste en la *organización y su impronta*, el segundo es la *observación* y, el tercero es el *Sentido* mismo. En este, resalta la importancia de los conceptos de *significación y significado*, siendo el primero un acto particular y el segundo uno social. La significación tiene en cuenta que *la experiencia individual influye en los procesos comunicativos* y, por tanto, en las atribuciones de sentido a la realidad. Una vez reconocido el sentido, el sujeto aumenta la determinación y sinceridad en su acción (Guarín, 2011). He aquí a un miembro “real”, más que formal u oficial, de la institución.

Ahora, teniendo en cuenta que el sentido puede ser develado en un proceso, que se condensa en la Misión y Visión organizacional y que, por ello mismo, puede ser distorsionado o malinterpretado en su definición, Guarín (2011) propone como método para ingresar al sentido en la organización, *la conversación*. Frente a lo que se rescatan, como escena de alto valor institucional, todos aquellos espacios que posibiliten un ambiente conversacional. Es aquí, donde la psicoeducación puede ser tomada como un instrumento de gran utilidad y ayuda para, por un lado, facilitar el desarrollo de competencias psicosociales en los integrantes de la institución que, a la

larga, derivarán en actitudes a favor de la interacción y, por otro, aumentar la eficacia en la implementación de la cultura organizacional.

### **La psicoeducación en los espacios para mejorar la interacción**

La psicoeducación, respecto a estos problemas de interacción que obstaculizan el flujo armonioso de la cultura organizacional, puede jugar un papel de importancia en el aporte de soluciones. Si los espacios propuestos por la organización, se enfocan de tal forma que dejen un lugar especial a la difusión de herramientas psicológicas, podría contribuirse significativamente al mejoramiento de las relaciones interpersonales y, por ende, a la comunicación eficaz del sistema. Para esta labor, lo más apropiado sería que el psicólogo llevará la directriz de la psicoeducación. No obstante, cuando se trata de una institución muy grande, en donde resaltan muchos subsistemas, no es posible abarcar de un solo golpe al conjunto en su plenitud. Por ello, es necesario que exista un grupo de líderes positivos, capacitado y alineado no solo en los temas de administración financiera, indicadores de gestión y eficacia, sino en las habilidades psicosociales que requerimos las personas para una interacción óptima.

Hellriegel y Slocum (2004), dicen que “El liderazgo es el proceso de desarrollar ideas y una visión, viviendo según los valores que apoyan esas ideas y esa visión [factor experiencial], influyendo en otros [interacción] para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos”. Además, conciben el liderazgo como una habilidad que requiere de un compromiso activo, por parte de quien desea ser líder, en la realización de los cambios necesarios para lograrlo (Hellriegel y Slocum, 2004).

Existen diferentes estilos de liderazgo. No obstante, predomina una base, cual pilar de hormigón, para que el liderazgo, indiferentemente del estilo, sea un vehículo ético con posibilidades reales de eficacia. Dicha base se enmarca en el liderazgo positivo, que consiste en adoptar todas las medidas necesarias para priorizar el bien común, por encima del bien particular. Con esto claro, y volviendo al tema de los estilos, se sugiere el estilo de liderazgo transformacional como favorable a la eficacia de las organizaciones. Al

respecto, investigaciones como la de Pedraja-Rejas, Liliana, Rodríguez-Ponce, Emilio y Rodríguez-Ponce, Juan (2008), encuentran que este tipo de liderazgo tiene un impacto positivo sobre la eficacia de empresas, tanto pequeñas como medianas y grandes. Cuando existe una relación de estimulación mutua entre líder y seguidores, produciendo con ella tanto la transformación como la elevación de la moral interna, todo ello orientado a conseguir las metas organizacionales, puede hablarse, entonces, de liderazgo transformacional (Pedraja et al., 2006, citado en Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce y Rodríguez-Ponce, 2008).

Entonces, si consideramos:

1. Que el sentido organizacional puede encontrarse con múltiples obstáculos a la hora de articularse con las significaciones de cada uno de los miembros
2. Que el método más adecuado para ingresar a ese sentido es la conversación
3. Que, por lo tanto, todo espacio que facilite el flujo dialógico de la información es potencialmente útil para la implementación de la cultura organizacional
4. Que gran parte de los obstáculos pueden hallarse en la dimensión psicosocial particularizada
5. Y que es necesario la articulación de los líderes en el propósito de capacitar al conjunto total del sistema, en el desarrollo de competencias que optimicen la interacción

La psicoeducación sale al paso como una alternativa práctica para, mediante ella, ayudar a cada integrante del sistema transmitiéndole, directamente, recursos informativos y técnicos que le ofrezcan la posibilidad de desarrollar competencias que no solo optimizarán su relación con lo laboral, sino que podrán abarcar, si se quiere, el conjunto total de interacciones en su dimensión vital.

Una planeación orientada hacia el inicio de la *psicoeducación organizacional*, con miras a implementar de forma eficaz la cultura organizacional, podría sugerir los siguientes momentos:

- Identificación de los fenómenos psicológicos más recurrentes, que obstaculizan la implementación de la cultura organizacional.
- Realizar diagnóstico inicial
- Capacitación de las personas que asumen el rol de liderazgo
- Verificar cronogramas de grupos o comités primarios y fechas especiales
- Elaboración del cronograma temático iniciando por y enfatizando el afrontamiento de los fenómenos psicológicos más recurrentes
- Trazar metas
- Iniciar la psicoeducación
- Realizar seguimiento
- Hacer ajustes
- Continuar psicoeducación, haciéndola parte de la cultura organizacional.

### **Reflexión final:**

Sería insensato abordar cualquier intención organizacional, que involucre funciones humanas, sin tener en cuenta la multiplicidad de variables psicosociales que pueden influir en el logro, o no logro, de tal propósito. La interacción de los subsistemas del sistema es crucial para garantizar la eficaz implementación de una cultura organizacional y, por lo tanto, las personas que constituyen dichos subsistemas son la pieza clave para aumentar la probabilidad de que todo salga bien. Así, identificar los fenómenos psicosociales que están en juego, bien sea como obstáculos o como aliados, en el contexto organizacional, aportará el insumo necesario para tomar las medidas necesarias en la optimización de la interacción del recurso humano. La psicoeducación se resalta como un método práctico que puede permear distintos espacios en la dinámica laboral, con el fin de que, en una dinámica conversacional, se tiendan sobre la mesa las soluciones, a nivel técnico e informativo, que favorecerán, no solo a la implementación eficaz de la cultura organizacional, sino a la persona en su integralidad.

**BIBLIOGRAFIA:**

- Bertalanffy, L. (2006). *Teoría General de los Sistemas (2da Ed.)*. México: Fondo de Cultura Económica - 70 años.
- Delgado, L. y Forero, C. (2003). Estado del Arte de las Investigaciones sobre Factores Psicológicos en la Cultura Organizacional, Realizadas en Facultades de Psicología de Bogotá adscritas a ASCOFAPSI. *Acta Colombiana de Psicología*, 11, pp. 81-96. Recuperado el 24 de octubre de 2011, de: [http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art\\_7\\_acta\\_11.pdf](http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art_7_acta_11.pdf)
- Denton, K. (1991). *Calidad en los servicios al cliente*. Madrid: Editorial Díaz de Santos S.A.
- Guarín, F. (2011). *El Sentido en la Comunicación Organizacional: La conversación es mucho más que la punta de la punta del iceberg*.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional (10ma edición)*. Editorial: Thomson.
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E. y Rodríguez-Ponce, J. (2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 14, (1), pp. 20-29. Recuperado el 29 de octubre de 2011, de: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/280/28011673003.pdf>
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership (3ra Edición)*. San Francisco, EEUU: Jossey-Bass.