

# Introducción a la Consultoría Organizacional

**Francisco José Palací Descals**  
**Miguel Bernabé Castaño**

# 1

OBJETIVOS

INTRODUCCIÓN

LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL: DEFINICIÓN Y DELIMITACIÓN

¿QUÉ SE ESPERA DEL CONSULTOR ORGANIZACIONAL?

El rol del Consultor en las organizaciones

Deontología profesional

EL PROCESO DE CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional

Cambio organizacional

Intervención en conflicto

Mejora continua y calidad

Gestión del talento y del conocimiento

La salud organizacional

CONCLUSIONES

PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN

REFERENCIAS

- Describir los principales conceptos sobre consultoría organizacional.
- Conocer los antecedentes históricos del movimiento de desarrollo organizacional.
- Describir el papel del consultor en las organizaciones.
- Analizar el proceso de la consultoría organizacional.
- Definir la intervención psicosocial en las organizaciones.

**OBJETIVOS**

## INTRODUCCIÓN

El lector ya conocerá que la aplicación de los principios de la Teoría General de Sistemas de Von Bertalanffy a las organizaciones generó una nueva forma de concebirlas. Schein (1965), con *Organizational Psychology*, y Katz y Kahn (1983) con *The Social Psychology of Organizations*, contribuyeron a la ubicación de las organizaciones dentro de la teoría general de sistemas.

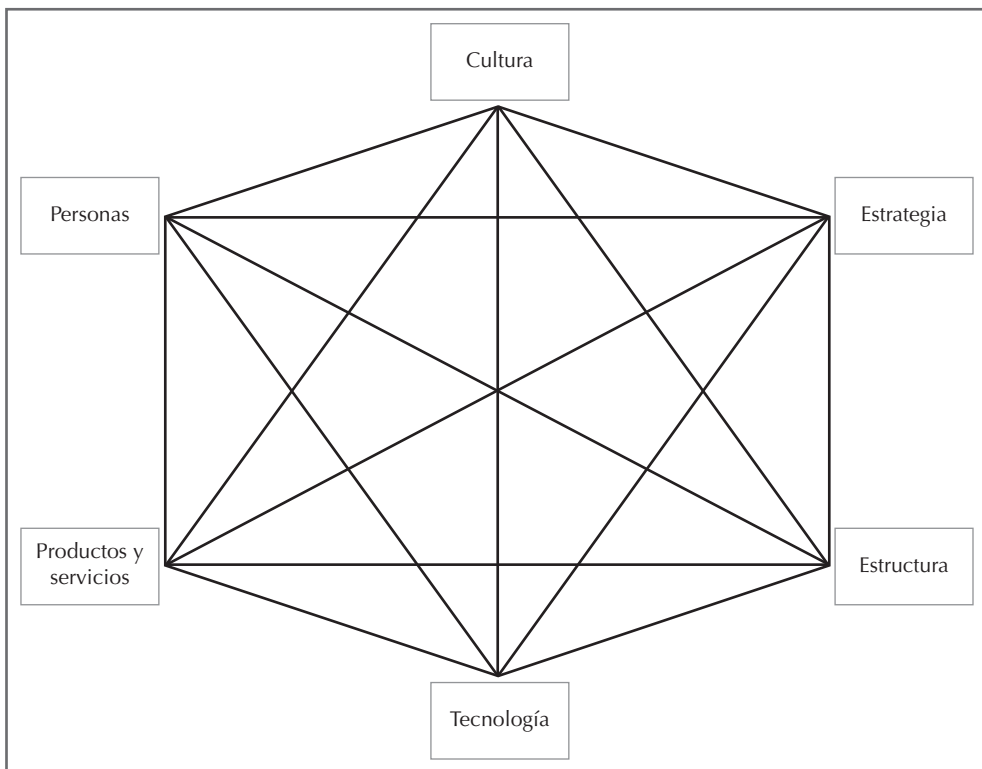
Un sistema es un conjunto de unidades o elementos que interactúan entre sí y realizan alguna actividad en común. La peculiaridad de las organizaciones es que además de sistemas abiertos son sistemas sociales. Como sistemas sociales se caracterizan más por poseer una estructura de acontecimientos, actividades, roles y sucesos que por tener un sustento físico. Las organizaciones como sistemas de roles, tal y como las caracterizaron Katz y Kahn (1983), trascienden a los individuos, la organización tiene garantizada la continuidad pese a lo que les ocurra a las personas que las componen. La complejidad de los subsistemas integrantes de una organización y de sus diferentes interrelaciones con el sistema total en el que se integra, hace necesario definir los límites específicos para cada subsistema e incluso para cada aspecto estudiado y que estos sistemas tienen la dificultad de determinar sus límites.

El mérito principal del modelo de sistemas es que pone de manifiesto la unión entre los cambios, entre las relaciones, entre los individuos y la organización, y entre la organización y su ambiente, y además el criterio de eficacia debe considerarse simultáneamente. El ambiente solo ofrece un input favorable a la organización en la medida en que ofrece servicios a un coste aceptable. Como desarrollo de esta concepción de las organizaciones en la actualidad se está postulando la organización como sistema complejo. En este contexto, la aparición de las teorías del caos y de la complejidad está suponiendo un nuevo cambio de paradigma en la concepción de las organizaciones. Los sistemas complejos se caracterizan porque su comportamiento es impredecible. Desde la teoría del caos, se dice que éste no es más que un desorden en apariencia, no es el azar. En estos sistemas el estado futuro está determinado por su estado actual y obedece a estrictas leyes naturales. Pero estos sistemas son tan irregulares, y dado que cualquier mínima variación puede afectar a la totalidad del sistema, entonces son sistemas impredecibles. Es decir, pequeñas perturbaciones pueden precipitarlas hacia nuevos estados o configuraciones. La concepción sistémica tiene importantes consecuencias y resulta esencial para estudiar la intervención psicosocial en las organizaciones y la consultoría en particular (Alonso, 1994). Así por ejemplo, del concepto de interacción dinámica e interdependencia entre los subsistemas se concluye que la intervención o cambio en un subsistema tiene un impacto en el resto de los subsistemas. Esta cuestión la encontrará desarrollada el lector en la bibliografía sobre consultoría e intervención psicosocial en las organizaciones.

Asimismo, y aunque se trate de un área aplicada, partimos de la propuesta de integración de la teoría y aplicación, y en esta obra cobra especial sentido la propuesta de

«investigación-acción» de Kurt Lewin. El conocimiento y la comprensión de los fenómenos nos servirán para guiar la intervención, formando un proceso cíclico de teoría, práctica e investigación. La intervención en psicología de las organizaciones y en consultoría organizacional en particular, no trata solo de estudiar cómo son los fenómenos, sino que se plantea determinar cómo deberían ser, como deberían funcionar. Como señala Peiró se trata de una ciencia de lo contingente y no de lo necesario; y trata de estudiar no solo cómo son las cosas sino cómo podrían ser. Esta es la perspectiva más adecuada para abordar el estudio de sistemas complejos en medios complejos (Peiró y Ramos; 1994).

Al preguntarnos ¿sobre qué variables podemos intervenir? Las respuestas pueden ser muy diversas pero hay algunas variables que al menos de manera esquemática y sin ánimo de ser exhaustivo pueden ayudar a comprender la complejidad de la intervención relacionada con el cambio. Muñoz (2003) en la siguiente figura trata de agrupar las variables principales. Las relaciones entre ellas son permanentes, de manera que todas las variables constituyen un sistema. Un cambio en cualquiera de ellas repercute en las demás.

**FIGURA 1.1**

Variables de la organización relacionadas con el cambio (tomado de Muñoz, 2003).

## LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL: DEFINICIÓN Y DELIMITACIÓN

Podemos entender el proceso de consultoría como una relación de ayuda con una organización que presenta una necesidad, problema o bien una oportunidad para mejorar. Se trataría de una actividad conjunta entre el consultor y la organización, delimitada temporalmente por la intervención que se lleva a cabo. Así, la organización espera de la relación establecida que el *consultor*: aporte conocimientos y técnicas actualizadas para el cambio, realice una ayuda profesional delimitada en el tiempo, ofrezca una opinión experta y avale con objetividad las decisiones llevadas a cabo por la dirección.

Diferentes autores han recogido esta relación de ayuda entre el Consultor y la Organización. Así, Steele (1975), entiende el proceso de consultoría como cualquier proceso de proporcionar ayuda sobre el contenido, los procesos o la estructura de una tarea. Por su parte, Block (1971) se refiere a la acción del consultor como aquella que modifica o mejora una situación de la organización. Mientras que Greiner (1983), define la consultoría como un servicio de asesoramiento y proporcionado a organizaciones para prestar asistencia de manera objetiva. Estas tres definiciones, también coinciden en que la intervención, más allá de ser impuesta por alguien externo, debe ir dirigida a favorecer el Empowerment de la Organización, entendido este como un set de actividades y prácticas llevadas a cabo por la dirección que dan poder, control y autoridad a sus subordinados (Jaimez y Bretones, 2011). Es decir, aunque el consultor es responsable de la intervención, en la puesta en marcha de los cambios su participación será indirecta (Block, 1971; Seetle, 1975 y Greiner, 1983).

Los servicios de consultoría se han ocupado tradicionalmente del Desarrollo Organizacional, entendido este como un conjunto de esfuerzos dirigido a realizar múltiples entradas y producir cambios interdependientes en todas las partes del sistema (French y Bell, 1996). El Desarrollo Organizacional (DO), partiendo de un enfoque sistémico de las organizaciones, se desarrolló en los años sesenta como un intento de mejorar la eficacia de las organizaciones atendiendo a su lado humano. El DO se concibió como la disciplina de las ciencias de la conducta aplicadas, dedicada a mejorar las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas, mediante el uso de la teoría y la práctica del cambio planificado. El DO se enfoca en el «lado humano» de la organización, encontrando formas de incrementar la efectividad de los individuos, los equipos y los procesos humanos y sociales de la organización.

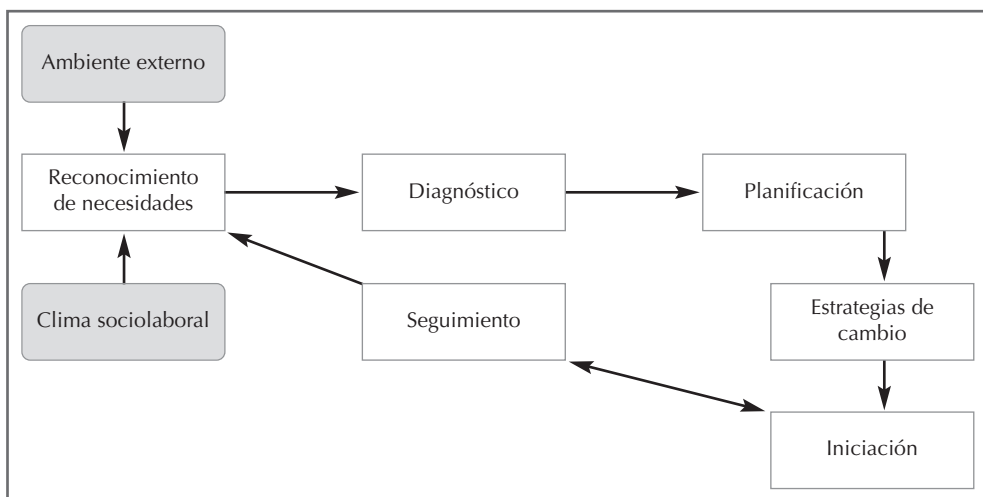
El DO surge pues como un movimiento de las ciencias sociales con el objetivo de mejorar la eficacia de las organizaciones pero también promocionar bienestar y la calidad de vida de los trabajadores.

En este sentido, se encuentra a lo largo de la Historia de la Psicología, diferentes intervenciones en la organización con el fin de provocar, generar un cambio. Destacan las investigaciones de Hawthorne (Mayo, 1949), las aportaciones desde el paradigma de investigación-acción de Kurt Lewin (1946), y las contribuciones de múltiples autores

desde la Psicología Organizacional. Hoy día, el avance de la psicología y los nuevos escenarios caracterizado por el Outsourcing de Servicios de las compañías, permite realizar intervenciones dentro del sistema, desde múltiples enfoques, mejorando en definitiva las organizaciones en su conjunto.

A diferencia de otro tipo de consultorías especializadas (comercial, marketing, financiera, etc.), en la actualidad, la Consultoría tal como la concibieron en el movimiento del Desarrollo Organizacional, la entendemos que parte de la visión global de la organización en su aplicación. De acuerdo a ésta, todos los elementos de la organización forman un sistema se afectan mutuamente y de manera continua; en interacción con su entorno. Asimismo, no se trata cambios a corto plazo, sino mas bien de cambio planificado, de un esfuerzo deliberado de cambio que debe contar con el apoyo y la participación activa de los distintos grupos de poder de la organización en sus distintos niveles jerárquicos. Como señalaba French y Bell (1973) se trataría de aplicar el método científico a problemas prácticos, y llegando a unas soluciones que implican la colaboración de los científicos, los directivos y los trabajadores. De esta manera se genera una espiral de etapas, cada una de las cuales se compone de un ciclo de planificación, acción y recogida de datos sobre los resultados de la acción (De esta manera se muestra la influencia del paradigma de la investigación acción de Kurt Lewin en el Desarrollo Organizacional).

En este contexto se ha hablado de Consultoría de Procesos, Schein la definía como un conjunto de actividades que realiza el consultor para ayudar al cliente a percibir y comprender los acontecimientos del proceso que se presentan en su ambiente y a influir sobre ellos. Cuando se habla de Consultoría de Procesos se insiste en la idea de que la relación con el cliente es una relación de ayuda, el problema a resolver es del cliente, el consultor es una ayuda para solucionarlo, para enseñarle autodiagnosticar.

**FIGURA 1.2**

Ciclo del D.O. (tomado de Montalban, 1996).

Asimismo como se irá remarcando, el consultor, además de aportar su experiencia y conocimiento en la realización del diagnóstico, ayuda al cliente a percibir y entender lo que ocurre a su alrededor, a comprender la causa del problema y sus síntomas, e involucra al equipo directivo en el proceso de búsqueda de soluciones, orquestando iniciativas y aportaciones, para finalmente concluir con un plan de acción.

Llegados a este punto podemos afirmar que el Desarrollo Organizacional ha sido el marco conceptual más importante para entender la Consultoría Organizacional actual centrada en el factor humano. En esta obra no vamos a dedicar más atención a los orígenes, paradigmas, modelos, etc... Nos centraremos en: «¿qué hace un consultor?» y en algunos temas claves de intervención.

## ¿QUÉ SE ESPERA DEL CONSULTOR ORGANIZACIONAL?

### El rol del Consultor en las organizaciones

Como se recuerda, el rol viene marcado por las expectativas de los otros sobre una posición concreta o puesto que ocupa una persona. Habitualmente, la organización que contrata a un Consultor, tendrá unas expectativas que pueden afectar a las acciones que lleva a cabo el Consultor. Por tanto, se recomienda conocer en profundidad las expectativas que el cliente tiene en lo que debe de hacer el consultor. Previo a la intervención, es importante un análisis en profundidad de las necesidades del cliente y de su situación, con las habilidades, conocimientos y experiencias propias del consultor. De esta forma, se ajustan las expectativas del cliente, fortaleciendo la relación profesional. Cabe también mencionar, que las tareas del consultor pueden ir evolucionando en diferentes fases del proceso, desde niveles más directivos a menos directivos. El consultor, en definitiva trata de influir mejorando la capacidad de las organizaciones para adaptarse a sus cambios. En este sentido, Tom Lambert (1997), realiza una clasificación de las diferentes tareas que se esperan de un Consultor atendiendo al nivel de dirección que ejerce el consultor. Describimos algunas de ellas.

- **Defensor y abogado de acciones.** Partiendo de las necesidades analizadas, propone modificaciones rápidas cuando la solución es fácil.
- **Experto en un área.** Propone una solución preferida para una situación concreta.
- **Desarrollador de habilidades.** Busca de una forma dirigida, ofrecer más autonomía y seguridad a los clientes, desarrollando sus capacidades para el cambio.
- **Colaborador en la solución de problemas.** Aporta a la situación conocimientos y experiencias que han funcionado en situaciones similares, desde la objetividad.
- **Identificador de alternativas:** Búsqueda de decisiones diferentes, ofreciendo una gama de estrategias posibles y sus riesgos y consecución de objetivos.

- **Descubridor de hechos:** Encontrar hechos dentro y fuera de la organización, desde una evaluación objetiva que ofrezca información sobre el entorno.

Para comprender el rol del consultor, puede resultarnos útil compararlo con el rol de los técnicos y gerente.

**TABLA 1.1** Perfil de los roles comparados de técnicos, gerentes y consultores.

| Roles     | Poder de decisión sobre cuestiones estratégicas | Amplitud de la focalización   | Criterios de éxito de su actuación   |
|-----------|---|---|--|
| Técnico   | No tiene poder                                  | Problemas concretos   | Resolución de problemas concretos  |
| Gerente   | Tiene poder                                     | Visión general de la organización relacionada con la estrategia y entorno | Toma de decisiones que resulten eficaces para la organización  |
| Consultor | No tiene poder                                  | Visión general de la organización relacionada con la estrategia y entorno | Ayudar a la comprensión del funcionamiento y a la toma de decisiones para solucionar problemas o desarrollar potencialidades en relación con los objetivos estratégicos de la organización |

(Tomado de Quijano, 2006)

El consultor por tanto tiene esencialmente una función de ayuda para mejorar una situación relacionada con los objetivos estratégicos de una organización, pero no es el responsable de la ejecución de la misma. No tiene el poder el poder directo de la ejecución.

El consultor de una manera más o menos explícita va aplicando sus teorías más o menos certeras, siguiendo las distintas metáforas que se han formulado sobre las organizaciones (Jones, 1986), los consultores pueden tener un modelo mental a la hora de intervenir a una organización que se comporta como una máquina. Los consultores también es frecuente que conciban a la organización como escenarios de una actividad política, de relaciones de poder, de cultura. En muchos casos el consultor tratará de hacer explícitos esos significados compartidos con el cliente. Asimismo, si el consultor piensa que el control en la gestión es lo positivo y que hay que evitar a toda costa la incertidumbre, será muy distinto a que el consultor tenga en su mente el paradigma de la complejidad y que considere que la inestabilidad no es negativa y que, por tanto, perseguir continuamente la estabilidad de nuestras organizaciones no es una meta realista (Navarro, 2006). Por tanto el consultor parte de una serie de presunciones, de me-



táforas... pero asimismo el cliente también parte de una serie conocimientos y teorías más o menos implícitas y cliente y consultor deberán llegar a un entendimiento, compartiendo el significado sobre la organización, el sistema humano y el cambio organizacional.

## Deontología profesional

Son muchas las relaciones, las intervenciones y la información con la que puede llegar a trabajar un consultor. Es importante recordar y destacar que el papel del consultor, se establece bajo una relación de confianza y confidencialidad fundamentalmente.

Se han recogido diversos sesgos y faltas éticas que hacen referencia a la praxis profesional. Quijano (2006) recoge a través de la bibliografía alguna de ellas, así se ha hablado del «sesgo managerialista» que significa que el evaluador se coloca de parte del cliente que paga la intervención, se establece una relación de complicidad y cordialidad y que se refleja en la metodología elegida para diagnosticar el problema, la presentación de los resultados, las conclusiones, las recomendaciones... En conclusión, los valores de los agentes participantes en el proceso de consultoría afectan dicho proceso.

Existen diversos ejemplos en cuanto al código de buena conducta, que un profesional dedicado a la Consultoría, debe de mantener y cumplir. En este sentido, se espera que el Consultor y el Cliente establezcan su relación bajo unos valores que forman su Marco de referencia. Valores que aseguran la confianza y el buen trabajo. Algunos de estos ejemplos de buenas prácticas o bien deontología profesional, los encontramos en el ámbito internacional y nacional.

En el ámbito internacional, encontramos el Código Ético del *Institute of Management Consultants* de Estados Unidos (IMC). El IMC (2005) recoge un total de 15 artículos que regulan la profesión del Consultor Organizacional. Estos artículos están organizados en tres bloques. Compromiso con el cliente, con la administración pública y con la profesión y la sociedad. Este código ofrece las directrices para ajustarse a una buena relación del Consultor con la Sociedad y sus clientes. Dentro del ámbito nacional, y también desde una perspectiva generalista para ejercer la consultoría desde cualquier área de negocio, encontramos el Libro Blanco de la Asociación Nacional de Consultoría (2011), donde se ofrece unas recomendaciones de las buenas prácticas que un Consultor debe prestar en el ejercicio de la profesión. Así, estos valores en el servicio serían: Eficiencia, Calidad, Estabilidad, Estandarización, Racionalización de recursos, Seguridad, Confianza, Honestidad, Transparencia, Responsabilidad y Flexibilidad. Desde la Psicología y también en el ámbito nacional, el Código Deontológico de Psicólogo (1984) sería también aquel que regula la profesión del Consultor con formación en Psicología y que realiza funciones de psicólogo, recogidas como tal en el presente código. El código deontológico es de obligado cumplimiento y a través de ocho apartados, se regula la profesión del psicólogo en diferentes ámbitos (i.e. Organizaciones, Equipos,

Grupos, etc.). Se recogen principios generales, principios de competencia profesional y de relación con otros profesionales, de la intervención, de la investigación, de la obtención y uso de la información, de la publicidad, de los honorarios y de las garantías procesales.

Sin sustituir ninguno de los anteriores, puede resultar de interés los principios señalados por França (1996) como principios de actuación del consultor organizacional. Así, se estructura la ética profesional en torno a tres principios básicos:

- **Principio de Beneficencia:** Realizar el trabajo de forma adecuada y sin perjuicio a terceras personas.
- **Principio de Autonomía:** Decidir y gobernarse por si mismo sin coerción externa.
- **Principio de Justicia:** Establecer relaciones de igualdad entre seres humanos y la necesidad de evitar actitudes discriminatorias.

Por otra parte también hay que recordar el derecho del consultor a elegir a sus clientes en función de sus fines y concepciones. El consultor es responsable de aceptar o no un trabajo en función de sus valores y las metas propuestas. Así, frente a la necesidad de vender lo que sea está la necesidad de aceptar o no una compra en función de los intereses, metas y valores del cliente y no por criterios por ejemplo meramente económicos (Peiró, 2006).

Otra cuestión no solamente ética, pero que desde luego sí que la incluye es el tratar de hacer una consultoría de calidad, y para ello el aprendizaje permanente y el desarrollo profesional continuo son esenciales. Las nuevas demandas, los desarrollos científicos, tecnológicos y sociales requieren un aprendizaje continuo y crítico para lograr un desempeño competente de la consultoría. Como decíamos anteriormente, el consultor parte de unos conocimientos rigurosos que componen al profesional en psicología del trabajo y de las organizaciones, de unos modelos mentales, pero debe adoptar una actitud crítica ante ellos y abierta a la experiencia y al aprendizaje de nuevo conocimiento.

## EL PROCESO DE CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

Las actividades del Psicólogo en el área de Consultoría Organizacional, viene recogida por los perfiles profesionales realizados por el Colegio de Psicólogos (2012). Existen cuatro grandes áreas que definen el Perfil del Psicólogo del Trabajo y de las Organizaciones que son de interés para los temas que se abordan en el presente libro. Sobre la Consultoría Organizacional. Estas áreas son: Investigación comercial y marketing, Dirección y Gestión, Organización y Desarrollo RRHH y Condiciones de Trabajo y Salud. Además, dentro de este documento se recogen las funciones del psicólogo, muchas de ellas prestadas en forma de servicio a través de la Consultoría y que se recogen en seis grandes apartados a lo largo del libro.

Paralelo a lo anterior, a través de EuroPsy, se da un paso más allá y se establecen una serie de competencias asociadas a la profesión del Psicólogo y que se deben demostrar para la práctica independiente en la sociedad. Dentro de esta mención, se recoge un perfil concreto del Psicólogo del Trabajo y de las Organizaciones, agrupado en competencias primarias y en competencias facilitadoras, dentro de estas competencias se recogen aquellas dirigidas a trabajar con grupo de personas y organizaciones y que se relacionan con la evaluación y la intervención en Diseño Organizacional, Cambio Organizacional, Intervención en Conflicto, Mejora Continua y Calidad, Gestión del Talento y Salud Organizacional. Estos contenidos de manera introductoria y son los que se irán estudiando en esta obra.

## El diseño organizacional

La consultoría organizacional en el diseño organizacional y los procesos psicosociales que se ven afectados por tal organización del trabajo es clave. Asistimos en la actualidad a un cambio en la forma de entender la relación entre empleado y organización. Con la globalización, las organizaciones han ido incorporando nuevas formas de trabajo que diluyen la frontera tangible entre vida personal y vida profesional (Martín-Quirós y Zarco, 2009). Nos encontramos cada vez más, en un escenario donde el teletrabajo, el trabajo por cuenta propia, las colaboraciones esporádicas entre profesionales y en base a proyectos, configura un escenario con nuevas visiones y nuevas formas de estructurar la vida y el trabajo (Rodríguez y Martín-Quirós, 2001). Estas nuevas formas de organizar el trabajo, tiene consecuencias con el tipo de trabajador, los procesos psicosociales como la socialización, la iniciativa personal, la diversidad y la gestión más allá de las fronteras naturales de los países donde se ubica la empresa (Palací, 2012; Lisbona, 2004; Lisbona y Bernabé, 2012).

Cuando se habla de nuevas organizaciones, se trata más de nuevas formas de organizar que de organización. Es decir, no partir desde un enfoque donde la estructura determine los procesos y estrategia, sino que estos últimos, determinen la estructura de la empresa. Además, estos procesos son difusos y permeables, primando la rentabilidad y adaptando la organización a ella. Según Van Gils (1998) estas nuevas formas de organizar el trabajo, incluye «micro-organizaciones», es decir, la composición de equipos de trabajo que se coordinan entre sí.

## Cambio organizacional

La innovación está en la base del crecimiento económico y de la productividad de los países. Sin embargo, aunque parezca obvio, no debemos olvidar que el cambio no es un fin en sí mismo, sino solo un medio para ajustarse a nuevas condiciones y mejorar la competitividad de la organización y el bienestar de las personas. Las organizaciones por tanto deben buscar un equilibrio entre el cambio y la estabilidad.

Actualmente las organizaciones que generen estrategias de promoción de la innovación serán los que aseguren su crecimiento y la competencia. El término es tan amplio que con frecuencia nos dice muy poco. Aquí nos referimos a la gestión de cambios formalmente planificados, especialmente de cambios en la forma en que la organización se relaciona con su ambiente y en que las diferentes partes de la organización se relacionan entre ellas. Asimismo, nos dirigimos a la consideración de la organización como un todo, a un nivel macro, de la organización como un sistema con interacción en el entorno.

Estrechamente relacionado con el concepto de cambio, está el concepto de innovación, que consiste en la implantación intencional en un puesto de trabajo, equipo, u organización, de ideas, procesos, productos o procedimientos que son nuevos para ese puesto, equipo, u organización, y que son diseñados para mejorar el puesto, el equipo o la organización (West y Farr , 1990).

## **Intervención en Conflicto**

El conflicto es una parte inevitable de la vida de las organizaciones que puede tener consecuencias negativas si no se gestiona. Así muchas organizaciones del sector público y privado han comenzado a darse cuenta de los grandes costes tanto financieros como humanos consumidos durante esos procesos de resolución de conflictos. Por ello, las organizaciones empiezan a utilizar procesos alternativos de resolución de conflictos, y en especial la mediación, para gestionar conflictos y mejorar las relaciones laborales (Munduate y Martínez, 2004)

## **Mejora continua y calidad**

Partiendo de la consideración de las organizaciones como sistemas de procesos, se considera que mejorando dichos procesos, las organizaciones pueden continuar alcanzando las cada vez más difíciles expectativas de sus clientes (Dean y Bowen, 1994). Muchos autores han sugerido el cambio cultural como dirigido a la gestión de calidad y a la mejora continua suponiendo un «cambio radical en la forma en que los miembros de una organización perciben, piensan y se comportan en el trabajo» el principio de la mejora continua se refiere a un compromiso con el examen constante de procesos técnicos y administrativos buscando métodos mejores, de esta manera a través del principio de la mejora continua está proponiendo un tipo de innovación denominada progresiva, frente al tipo de innovación «drástica» planteada por la reingeniería. En esta obra se abordará con mayor profundidad la relación entre innovación y el enfoque de la calidad total.

## Gestión del talento y del conocimiento

Con frecuencia se ha señalado que la gestión del talento supone una ventaja competitiva esencial en el entorno actual. Así se ha señalado que la fuente de ventaja competitiva más sólida se encuentra en las personas que forman la organización. Por consiguiente, una de las formas más efectivas de asegurar dicha ventaja competitiva es utilizar del mejor modo posible los conocimientos, capacidades, habilidades, talentos y otros valores de la organización. Las organizaciones que saben optimizar el conocimiento contenido en ellas estarán en mejores condiciones de adaptarse a su entorno. Asimismo, las personas que consiguen descubrir y desarrollar su talento tendrán un mayor bienestar.

Las organizaciones, conscientes de esta situación, promueven la Gestión del talento y del conocimiento dentro de sus estructuras para aprovechar al máximo las capacidades individuales de sus empleados, y aprovechar el conocimiento generado en sus procesos y hacer más efectiva su ventaja competitiva.

## La salud organizacional

Una de las áreas que más está creciendo en los Servicios de Consultoría en los últimos años, son aquellos servicios dirigidos a intervenir sobre la organización para promocionar la salud laboral y reducir los riesgos psicosociales del trabajo. Desde la Psicología de la Salud Ocupacional, se ha venido desarrollando diferentes metodologías de investigación para el análisis de los factores de salud y enfermedad en las organizaciones (Schaufeli, 2004). Se destacan dos de estas investigaciones muy relacionadas con la perspectiva organizacional. Así, por ejemplo se ha producido una gran número de investigación centrado en desarrollar herramientas de evaluación a nivel organizacional, para desarrollar la promoción de la salud y protocolos de intervención. Por otra parte, se ha destinado gran cantidad de atención al estudio del cambio organizacional, centrado en la transformación de la organización en un ambiente de trabajo más saludable (Salanova, 2009).

En paralelo a la investigación, se han venido desarrollando intervenciones del psicólogo con las organizaciones para reducir los riesgos psicosociales relacionados con el trabajo. Habitualmente, esta intervención se realiza prestando servicios de consultoría en salud y en colaboración de Médicos de Empresa, Comité de Seguridad y Salud o Higienista. Es importante señalar el papel que tiene la organización en materia de Salud Ocupacional en la empresa, donde debe comenzar por una evaluación tanto a nivel organizacional como extra-organizacional de los factores asociados (Salanova, Martínez, Cifre y Llorens, 2009). Desde la consultoría organizacional en salud ocupacional, se han llevado a cabo diferentes estrategias o acciones sobre la salud ocupacional. Éstas, tal y como señala Salanova *et al.* (2007) varían según el nivel de intervención, ya que pueden ser acciones de *diagnóstico* (i.e. Auditoría Salud Psicosocial), *intervención primaria* (i.e.

Mejora del contenido del trabajo), *intervención secundaria* (i.e. acogida nuevos empleados) o *intervención terciaria* (i.e. institucionalización de los servicios preventivos).

Dentro del ámbito de la consultoría organizacional en Salud Ocupacional, comienza a hablarse de Organizaciones Saludables, entendidas estas como el «*resultado de la estructuración y gestión de los procesos de trabajo que repercuten en la presencia de diversas consecuencias positivas que afectan a distintos ámbitos*» (p.21; Llorens y Salanova, 2012). Dado que el estudio de las Organizaciones Saludables es muy reciente, Salanova (2008) propone el Modelo HERO (*the Healthy and Resilient Organization*), que se trata de un modelo heurístico compuesto por tres elementos: 1) Recursos y prácticas organizacionales saludables, 2) Empleados Saludables y 3) Resultados organizacionales saludables.

## CONCLUSIONES

En este primer capítulo hemos tratado de ofrecer una visión general de las principales áreas de intervención de la consultoría organizacional. En el capítulo se hace una primera aproximación de los aspectos históricos, éticos y se comentan las principales áreas de intervención. Se han tratado de evitar en el tema los debates conceptuales y teóricos, al ser un manual con una orientación práctica. En la bibliografía se detallan algunas obras que recogen los debates teóricos en Consultoría Organizacional. Así por ejemplo, las obras de los profesores Santiago Quijano y José Navarro de la Universidad de Barcelona, pueden ser de gran interés para complementar los contenidos de este capítulo.

La competitividad marca el ritmo de éxito o supervivencia de las organizaciones, máxime en el contexto actual de crisis internacional. En el capítulo se subraya la idea de que el factor competitividad está sufriendo un nuevo enfoque en el que los elementos tecnológicos, siendo imprescindibles, no son suficientes si no van acompañados de los valores intangibles que aportan las personas a las organizaciones.

Algunos autores ponen el énfasis en el cambio en los aspectos culturales de la organización, otros en el conocimiento, en la gestión del conflicto... etc. En esta obra trataremos de estudiar, cómo comprender e intervenir en estos procesos psicosociales con el objetivo de mejorar la eficacia de las organizaciones pero también promocionar bienestar y la calidad de vida de los trabajadores.

## PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Comente las diferencias entre el rol del consultor, gerente y técnico.
2. Enumere algunos principios éticos que debe seguir un consultor y que errores debería evitar.

## REFERENCIAS

- Alonso, E. (1994). Desarrollo organizacional: un modelo de intervención en las organizaciones. En J. M. Peiró y J. Ramos (Dirs.), *Intervención psicosocial en las organizaciones* (117-166). Barcelona: PPU.
- Bernabé, M., & Lisbona, A. (2012). La gestión de expatriados. En A. V. Arias, J. F. Morales, E. Nouvilas y J. L. Martínez (Eds.), *Psicología Social Aplicada*. Madrid: Editorial Panamericana.
- Block, P. (1971). *Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used* Pfeiffer.
- Consultoría, A. E. d. E. d. (2011). *Libro Blanco de Buenas Prácticas en el Mercado de la Consultoría*. Madrid: Fundación CONFEMETAL.
- COP. (1984). Código Deontológico del Psicólogo. de <http://www.cop.es/cop/codigo.htm>
- COP. (2012). Perfil Profesional Psicólogo del Trabajo y de las Organizaciones. de <http://www.cop.es/perfiles/contenido/trabajo.htm#Defini>
- França, O. (1996). *Ética para psicólogos: Introducción a la psicoética*. Madrid: Desclee de Brouwer.
- French, W. L. y Bell, C. H. (1995). *Desarrollo organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México: Prentice Hall.
- Gil, F., Alcover, C. M. y Barrasa, A. (2003). Intervención en las organizaciones. En F. Gil y C. M. Alcover (Coords.), *Introducción a la psicología de las organizaciones* (501-531). Madrid: Alianza Editorial.
- Greiner, L. (1983). *Consulting to management*: Prentice Hall.
- IMC. (2005). Code of Ethics. de <http://www.imcusa.org/>
- Jaimez, M. J., y Bretons, F. D. (2011). El Empowerment Organizacional: El inicio de una gestión saludable del trabajo. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*, 344, 209-232.
- Kurt, L. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34-46.
- Lambert, T. (2001). *Manual de Consultoría*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lisbona, A. (2004). La diversidad en las organizaciones. En F. J. Palací (Ed.), *Psicología de las Organizaciones* (pp. 279-300). Madrid: Prentice-Hall.
- Llorens, S., y Salanova, M. (2012). Organizaciones Sanitarias Saludables y Resilientes: Marco Teórico y Conceptual. In S. Llorens & M. Salanova (Eds.), *Organizaciones Sanitarias Saludables y Resilientes: Un estudio de caso en Hospitales de Castellón y Provincia* (pp. 17-30). Castellón: Fundación Dávalo Flecher.
- Martín-Quirón, M. A., y Zarco, V. (2009). *Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y de los Recursos Humanos*. Madrid: Pirámide.
- Mayo, E. (1949). *Hawthorne and the Western Electric Company. The Social Problems of an Industrial Civilisation*: Routledge.

- Montalbán, M. (1996). La organización psicosocial. Sevilla: Algaida Editores.
- Muñoz Adánez, A. (2003). Cambio y desarrollo en las organizaciones. En Gil Rodríguez, F. y Alcocer, C.M, (coords.): *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Pirámide, 2003.
- Navarro, J. (2006). Caos, complejidad y consultoría. En S.Quijano (Ed.), Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones (pp. 171-200). Barcelona: Icaria.
- Palací, F. J. (2012). La Incorporación a las Organizaciones. En A. Osca, F. J. Palací, G. Topa, J. A. Moriano y A. Lisbona (Eds.), *Psicología de las Organizaciones* (pp. 69-92). Madrid: Sanz y Torres.
- Peiró, J. M. y Ramos, J. (1994). Intervención psicosocial en las organizaciones. Barcelona: P.P.U.
- Peiró, J. M. (1994). Intervención psicosocial en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. En J. M. Peiró y J. Ramos (Dirs.), *Intervención psicosocial en las organizaciones* (1-66). Barcelona: P.P.U.
- Quijano, S. (2006). Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las Organizaciones. Barcelona. Icaria.
- Quijano, S., Navarro, J., Yepes, M., Berger, R. y Romero, M. (2008). La Auditoría del Sistema Humano (ASH) para el Análisis del Comportamiento Humano en las Organizaciones. *Papeles del Psicólogo*,. 29 (1) pp. 92-106 / [www.cop.es/papeles](http://www.cop.es/papeles)
- Rodríguez, A., y Martín-Quirós, M. (2001). Evolución del trabajo y nuevas formas de estructuras organizativas. En E. Agulló & A. Ovejero (Eds.), *Trabajo, individuo y sociedad. Perspectivas psicosociológicas sobre el futuro del trabajo*. Madrid: Pirámide.
- Salanova, M. (2008). Organizaciones Saludables: Una perspectiva desde la psicología positiva. En C. Vázquez y G. Hervás (Eds.), *Psicología Positiva Aplicada*. Madrid: Desclée de Brouwer.
- Salanova, M., Cifre, E., Martínez, I. M., y Llorens, S. (2007). *Caso a caso en la prevención de los riesgos psicosociales. Metodología WONT para una organización saludable*. Bilbao: Lettera.
- Salanova, M., Martínez, I. M., Cifre, E., y Llorens, S. (2012). La Salud Ocupacional desde la perspectiva psicosocial: aspectos teóricos y conceptuales. En M. Salanova (Ed.), *Psicología de la Salud Ocupacional* (pp. 27-56). Madrid: Síntesis.
- Schaufeli, W. (2004). The future of Occupational Health Psychology. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 505-517.
- Schein, E. (1965). *Consultoría de procesos: Su papel en el Desarrollo organizacional*. Vol. 1, segunda edición. Colección Addison-Wesley Iberoamericana:
- Steele, F. (1975). *Consulting for organizational change*. Massachusetts: University of Massachusetts Press.