

# IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES EN LAS ORGANIZACIONES

Angel Martínez Moreno

## INTRODUCCIÓN.

Junto a los objetivos, las necesidades constituyen los factores fundamentales que han de legitimar cualquier intervención en las organizaciones. Es por ello que resulta imprescindible que se definan de manera clara y explícita. Sin embargo, tanto el concepto de objetivo como el de necesidad se solapan a veces entre sí y con otros conceptos cercanos como los de medios, recursos, estándares o programas.

Definir la necesidad como el espacio existente entre la realidad actual y la realidad deseada, que puede ser considerada como objetivo, resulta esencial para eliminar gran parte de las ambigüedades conceptuales posibles. Asimismo resulta importante distinguir entre necesidades y recursos susceptibles de ser utilizados para recorrer el camino entre la realidad y el objetivo.

Por otra parte el Estudio de las Necesidades comporta la adaptación específica a las organizaciones concretas. No existen las necesidades en abstracto sino aquellas que se vinculan a realidades socio-técnicas específicas. Es por ello que, además de definir los ámbitos de contenidos de las necesidades, cabe dotarse de una metodología cercana a los planteamientos de la investigación-acción, que permitan profundizar el conocimiento específico de las organizativas laborales en toda su complejidad.

De esta manera, pasar de la exploración a la descripción, y de ésta a la valoración de la información, supone también un recorrido que va desde lo evidente y objetivo a lo interpretado por las personas que forman parte de la organización y la elaboración de conclusiones por parte de los investigadores. Este planteamiento facilita que los Estudios de Diagnóstico de Necesidades se vinculen directamente a la planificación que pretende resolverlas.

## 2.- PERCEPCIONES, EXPECTATIVAS, DEMANDAS Y NECESIDADES.

El concepto de necesidad, en sus usos cotidianos, conlleva no pocas imprecisiones y ambigüedades. A ello no es ajeno el hecho de que la propia

potencia semántica del concepto de necesidad parece invitar a su incorporación a sutiles maniobras cognitivas. Así por ejemplo vemos un vestido que nos gusta y decimos que lo necesitamos, o un coche, o un ordenador, o un teléfono móvil.

La primera ambigüedad se produce entre el concepto de **necesidad** y el de **preferencia** (o *deseo*, en términos de marketing). Sabemos que no necesitamos ese coche sino un medio de transporte, o ese ordenador sino un ordenador, o ese vestido sino un vestido que cumpla las funciones que ha de cumplir un vestido aunque, en ocasiones, parece que hayamos decidido explicitar que ese vestido es el “único” que cumple con los requisitos imprescindibles<sup>1</sup>. Incorporar la idea de necesidad a la preferencia supone facilitar la percepción de que ésta ha de tener prioridad, y ello como táctica de influencia ante los demás y sobre uno mismo.

Vinculada a esta primera ambigüedad podemos identificar la segunda, que consiste en confundir **medios** y **finés**. En ocasiones una determinada herramienta, un objeto o un método, aparece como irremediamente unido a la posibilidad de conseguir un fin, con lo cual lo consideramos una necesidad ineludible. En realidad, la mayoría de las veces existe una mayor cantidad de opciones para conseguir ese fin, además de la que se ha identificado en un principio como necesaria. Sin embargo, el hecho de haber descubierto una manera de lograr un objetivo impide que en ocasiones sigamos explorando otras alternativas posibles.

La tercera ambigüedad se produce entre **necesidades** y **objetivos**. Podemos decir, por ejemplo que necesitamos aumentar la productividad hasta un porcentaje determinado y ello constituye, en ocasiones, un objetivo cuando se ha planteado como una meta a la que llegar. Pero, a veces la pretensión de llegar a un aumento de la productividad en un porcentaje determinado es una condición para conseguir otro objetivo como, por ejemplo, mantener la competitividad en un determinado sector o territorio. Así pues, una misma referencia a conseguir puede, en unas ocasiones, considerarse como un objetivo y otras como una necesidad.

La mayoría de estas ambigüedades se relacionan con lo que en el ámbito de la psicología social y cognitiva se han denominado heurísticos cognitivos, que explican los mecanismos a través de los cuales podemos percibir argumentos racionalmente defectuosos como válidos y satisfactorios.<sup>2</sup>

---

1 La diferencia entre necesidad y preferencia puede verse de manera clara y didáctica en Kaufman, R.: *Strategic Thinking. A Guide to Identifying Solving Problems*. International Society for Performance Improvement (ISPI) y American Society for Training and Development (ASTD), 1998.

2 Puede verse una buena exposición de estos heurísticos cognitivos en Moya, M. y Rodríguez Bailón: *Cognición social aplicada*. En Francisca Expósito y Miguel Moya (coord.): *Aplicando la psicología social*. Cap 6, pags. 149-172. Editorial Pirámide, 2005

Si hemos de definir la necesidad como un concepto que permita su utilización operativa podemos decir que es el espacio que existe entre la situación actual y una situación deseada, que definimos como objetivo<sup>3</sup>. En ese espacio se encuentran también los objetos, herramientas y métodos para recorrerlo, pero estos no son la necesidad sino que expresan las posibilidades de satisfacerla.

Dado que las necesidades dependen de los objetivos es importante plantearse hasta qué punto estos son realistas. Podemos identificar dos criterios básicos para evaluar el realismo:

- En primer lugar, que se sea capaz de describir la situación resultante después de haber conseguido el objetivo. Es decir, identificar la posición, el vínculo funcional y el rol de todos los elementos relevantes en la situación deseada.
- El segundo criterio de realismo lo proporciona la credibilidad de los métodos y de los medios. Un objetivo es realista en la medida que podemos imaginar e identificar los medios y métodos para conseguirlos.

A partir del segundo criterio de realismo de los objetivos pueden identificarse un tipo de necesidades que se consideran instrumentales. Se refieren a aquellos recursos o métodos imprescindibles para cubrir algunos de los espacios existentes entre la situación actual y la situación objetivo. En este punto es crítico no confundir esas necesidades instrumentales (que son imprescindibles) con las preferencias (que pueden ser suplidas por otras equivalentes en sus efectos).

La percepción de la capacidad de los medios y métodos para satisfacer necesidades, o para contribuir al logro de objetivos, se encuentra en muchas ocasiones sometida a algunos sesgos que pueden interferir en su percepción y evaluación. Así, por ejemplo, el *sesgo de accesibilidad*<sup>4</sup> que plantea como la experiencia personal de manejo de un recurso puede hacer que se perciba éste como más accesible, cuando en realidad es de difícil acceso para el conjunto de las otras personas, trasladando así la experiencia propia a los otros. En la misma línea, entre otros, el *sesgo de aplicabilidad*<sup>5</sup> que plantea que una

---

Una exposición que se sitúa más en la perspectiva de la divulgación puede verse en Piattelli, M.: *Los túneles de la mente ¿qué se esconde tras nuestros errores?* Ed. Crítica Barcelona, 2005.

3

Kaufman. Op. cit.

4 Tversky, A. Y Kahneman, D.: Availability: a heuristic for judging frequency and probability. En *Cognitive Psychology*, 5, 207 – 232. 1973

5

Banaji, M., Hardin, C. y Rothman, A.: Implicit stereotyping in person judgment. En *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 272-281, 1993

persona, aunque entre sus conocimientos se encuentre que un determinado recurso o método puede ser útil para una situación, no tenderá a aplicarlo si no lo ha asociado previamente al tipo de problema, necesidad o contenido a que se refiere.

### **3.- UNA PROPUESTA DE CONCEPTUALIZACIÓN OPERATIVA DE LA NECESIDAD.**

Bradshaw<sup>6</sup> ha planteado una propuesta de categorización de las necesidades que, aunque en principio fue aplicada a la planificación social con éxito, ha ido incorporándose a los diferentes entornos en los que la idea de necesidad resulta útil, incluido el ámbito de la empresa y las relaciones laborales. El modelo de Bradshaw distingue entre cuatro criterios de necesidad:

- ***Criterio de Necesidad Normativa.***

Es aquella que se determina por parte de expertos externos a la comunidad u organización a la que se aplica. Se utilizan criterios objetivos avalados por los conocimientos disponibles, la investigación, o por las políticas definidas desde instancias legitimadas para ello. Se plantea como la distancia existente entre la situación actual, medida en términos de indicadores objetivos, y una situación definida como posible y deseable.

Ejemplos de este tipo de necesidades son: que no se admitan niveles de analfabetismo superiores al 3% de la población adulta en ninguna sector de la sociedad, que al menos el 75 % del personal comercial de una empresa sea capaz de expresarse en inglés, o que el uso de los equipos de protección individual (EPI) han de ser aplicados al 100% de las situaciones posibles. Estos objetivos definirán el tamaño de la necesidad en términos de distancia a la situación actual.

- ***Criterio de Necesidad comparativa***

Se determina asimismo por expertos ajenos al sistema al que se aplicará el criterio de necesidad. En realidad constituye una clase específica de necesidad normativa. Se parte de la idea de que lo que es aplicable a los sistemas que cumplen determinados requisitos es aplicable a todos los que pueden ser encuadrados en esa misma categoría. La necesidad comparativa constituye uno de los fundamentos del *benchmarking*.<sup>7</sup>

---

6 Bradshaw, J. (1973): *Una tipologia de la necessitat social*. Instruments de prospecció de Serveis Socials, nº 1. D.G.S.S. Generalitat de Catalunya, 1983

Ejemplos de este tipo de necesidad son: la consideración de que dado que el 70% de las empresas de un sector cuentan con al menos un 75% de personal comercial capaz de expresarse en inglés, ese se convierte en el objetivo; o que si los países de una determinada área geográfica mantienen un analfabetismo del 8 % de la población adulta, ese puede ser el objetivo para un país que se sitúa en el 12 % y que pertenece al ese mismo entorno.

- **Criterio de Necesidad expresada**

Se trata de las necesidades que las personas manifiestan que tienen. Se trata de necesidades explícitas que se realizan por parte de las mismas personas y colectivos a las que les afectan.

Una parte de las necesidades expresadas pueden ser identificadas con la **demanda**, aunque en ocasiones, constituyen simplemente una queja sin que exista una instancia concreta a la que se dirija. Así por ejemplo alguien puede manifestar la necesidad de contar con determinados apoyos en su actividad laboral, proceso no se traduce en una petición formal de ese apoyo, lo cual constituiría efectivamente una demanda<sup>8</sup>

- **Criterio de Necesidad Experimentada**

Se puede entender como aquella que una persona o colectivo entiende como existente, independientemente de que la exprese y con independencia de que se defina a través de criterios objetivos o no. Este tipo de necesidad se relaciona la percepción subjetiva de una carencia aunque no llegue a expresarse. De hecho, en la práctica no son extraños los casos en los que no coincide la necesidad experimentada y la expresada.

No todo lo que la gente dice que necesita coincide con lo que experimenta que necesita. De hecho, la necesidad experimentada ha de ser identificada y evaluada a partir de la observación de la conducta de las personas y de

---

El *benchmarking* constituye una práctica empresarial vinculada a la mejora continua y al cambio en las organizaciones empresariales. Se basa en la comparación sistemática que se establece entre una empresa y otras consideradas como similares o entre una instancia organizativa y otras que pueden ser consideradas homólogas en función de criterios predefinidos. a partir de esta comparación se identifican las prácticas y actuaciones que permiten la obtención de buenos resultados y estas son adoptados, tras un proceso de adaptación, por las empresas o instancias que pretenden mejorar sus resultados.

8

Esta distinción entre expresión de una necesidad y demanda es fundamental en el marketing, donde se incorpora la idea de demanda solvente como un factor esencial de la viabilidad comercial de un producto o servicio. En este sentido por ejemplo, es radicalmente diferente que un conjunto de personas manifiesten su necesidad de contar con determinados servicios (necesidad expresada) y que estén dispuestos a pagar una precio para acceder a esos servicios (demanda solvente). Muchos servicios basados en la expresión de necesidades no resultan viables por falta de demanda solvente.

los grupos, dado que la necesidad actúa como un factor motivacional de primer orden: las personas se activan para satisfacer la necesidad experimentada si tienen la expectativa de satisfacerla aunque sea de forma parcial.

Se trata del tipo de necesidad que plantea mayores dificultades para su identificación y definición operativa. La relación personal y la observación atenta de la conducta resultan claves: identificamos la necesidad experimentada de hablar alemán a través del esfuerzo repetido del personal para aprender el idioma y para comunicarse siempre que se presenta la oportunidad para hacerlo.

#### **4.- LA DINÁMICA DE LAS NECESIDADES**

En general, un determinado contenido se manifiesta como adscrito a varios criterios de necesidad y este hecho resulta indispensable para comprender la dinámica de las necesidades en el ámbito de lo operativo. Así por ejemplo, en el contexto de mercado, para que una necesidad sea relevante solo requiere que sea experimentada, lo cual generará el impulso de compra y que sea a la vez expresada, en forma de demanda solvente, a fin de que efectivamente se produzca el acto de compra.

Considerando la idea de la múltiple definición simultánea de un mismo contenido de necesidad, podemos establecer los siguientes principios que marcan lo que podemos llamar dinámica de las necesidades, y que nos servirá como una breve guía en el uso del modelo propuesto por Bradshaw.

1.- En el entorno del mercado, la necesidad experimentada y la expresada, en su versión de demanda solvente, constituyen mecanismos básicos para la activación de los intercambios comerciales.

2.- En los entornos institucionales, y no comerciales, es imprescindible que uno de los criterios con los que se define un contenido de necesidad haya de ser el normativo o, en todo caso el comparativo, que constituye una variante de éste. Esto es así porque, de lo contrario, cualquier intento de abordar la necesidad resultaría arbitrario o estaría sólo legitimado por los intereses de alguna de las partes implicadas en detrimento de otras. Piénsese en cuáles serían las consecuencias de obviar las necesidades normativas en el caso de establecer los requerimientos para acceder a subvenciones para implementar proyectos, o para establecer un texto normativo sobre riesgos laborales.

3.- Las necesidades comparativas constituyen una fuente de ideas para establecer retos en las organizaciones. Asimismo, los contenidos comparativos son un buen auxiliar para plantear criterios de realismo en los objetivos, para generar propuestas de mejora continua y para aprovechar la experiencia de otros para los propios fines.

4.- La necesidad expresada no siempre responde a un interés específico (motivo) de la persona o colectivo por satisfacer un espacio existente entre la realidad actual y el resultado deseado. Por el contrario, la necesidad expresada es especialmente sensible a dos cuestiones relevantes:

- o Se expresa una necesidad cuando se percibe la posibilidad (expectativa) de acceder a un recurso determinado aunque no se haya experimentado previamente la carencia. Así, por ejemplo, la posibilidad de acceder a un ordenador por un precio simbólico puede provocar que muchas personas manifiesten su necesidad de acceder al ordenador, aunque no lo hubiesen hecho antes ni se hubiera planteado el ordenador como carencia. Puede decirse que, a veces, la creación de un recurso genera la emergencia de la necesidad expresada.
- o La necesidad expresada se encuentra sometida a procesos de contagio social. Así, por ejemplo, es conocido que cuando en una organización alguien accede a un recurso determinado (una tarjeta de crédito, un ordenador con prestaciones especiales, una posibilidad de acceso específico, etc.) casi de forma automática se reclama el mismo recurso por parte de otras personas que se consideran en similar nivel de estatus y lo justifican, generalmente, con multitud de detalles y con razonamientos muy elaborados.

5.- Cuando una necesidad se define según criterios normativos y/o comparativos y su satisfacción requiere la participación activa de personas y colectivos es necesario diseñar el proceso a través del cual esa necesidad normativa se convertirá, total o parcialmente, también, en necesidad experimentada. Hasta que ese proceso no se complete no se conseguirá la implicación efectiva del personal.

Las formas en que una necesidad normativa se convierte también en experimentada pueden ser múltiples pero todas ellas incluyen un trabajo de información y de didáctica sistemática acerca de la necesidad del contenido. En ocasiones, puede vincularse a la obtención de ventajas

adicionales o al mantenimiento de privilegios actuales. En todo caso, este proceso resulta siempre crítico.

6.- Resulta fundamental en las organizaciones laborales establecer mecanismos que permitan que las necesidades experimentadas se conviertan en expresadas, aunque no necesariamente en demandas. Esto hará posible incorporar la información proveniente del personal, y que constituye una fuente inexcusable de datos acerca del funcionamiento del sistema en sus aspectos más operativos, a cualquier planificación efectiva de satisfacción de necesidades.

## **5.- NOTAS PARA EL DISEÑO Y ORGANIZACIÓN DE UN ESTUDIO DE NECESIDADES**

El estudio de necesidades ha de ser abordado desde la perspectiva de un trabajo de investigación de campo. Además, como en toda la investigación psicosocial aplicada, y también por tanto en el caso de las necesidades, ha de considerarse la existencia de dos tipos de contenidos y datos:

(1) aquellos que son de índole objetiva y que resultan fácilmente identificables y contrastables en la medida que se obtienen mayoritariamente a través fuentes secundarias (documentación, bases de datos, etc.) y

(2) aquellos que, por su naturaleza psicosocial, contienen elementos de elaboración subjetiva o social y que por tanto requieren de la interacción con personas (informantes claves) que faciliten el acceso a los mismos.

Considerando la complejidad del diseño y organización de un estudio de necesidades, planteamos su abordaje desde dos perspectivas distintas:

(a) por una parte teniendo en cuenta los diferentes niveles de profundidad y

(b) por otra, atendiendo, como foco de atención, a los distintos contenidos del estudio de necesidades.

Con este planteamiento podremos disponer de los elementos básicos que nos permitirán el diseño y organización de estudios de necesidades adaptados a las diferentes realidades contextos organizativos de que se trate.

## **5.1.- LOS NIVELES DE PROFUNDIDAD**

### ***1.- Nivel de investigación exploratoria***

El objetivo fundamental del nivel de investigación exploratorio consiste en identificar los elementos del sistema, describirlos en sus relaciones internas y externas y aproximarse, de forma tentativa, a la dinámica básica del sistema.

En este nivel se pretende observar, registrar, inventariar y analizar fenómenos que se producen generalmente en su contexto "natural", así como identificar productos o subproductos del propio funcionamiento del sistema (por ejemplo documentos).

Lo característico de este nivel consiste en que el investigador no ejerce apenas control sobre los eventos y fenómenos a estudiar, tanto si estos se producen ante él (por ejemplo a través de la observación) como si se trata de hechos narrados por miembros de la organización (a través de entrevistas individuales o de la aplicación de técnicas grupales).

Pueden identificarse cuatro grupos de técnicas que se muestran especialmente adaptadas a los requerimientos de este nivel: la observación, el análisis documental, el estudio de casos y la entrevista. Estos cuatro grupos de técnicas se complementan entre sí, y serán las características de la organización concreta las que señalarán la conveniencia de un uso exhaustivo de unas en detrimento de otras. En todo caso, lo que puede esperarse del nivel de investigación exploratoria puede resumirse en:

1. Localización de las dimensiones básicas de la organización (tamaño, facturación producción, posición en su sector de referencia, actividades, tecnologías, ubicaciones geográficas, condiciones de entrada, colectivos profesionales de referencia, estructura jerárquica, cambios en las diferentes dimensiones en los últimos años, etc.)
2. Identificación de las unidades de análisis: planteando cuáles serán los referentes focales y cuáles los contextuales en la investigación. Así se ha de determinar, por ejemplo, si un departamento habrá de ser considerado como una unidad de análisis que tiene por contexto de referencia a la organización entera o a una parte acotada de la misma.
3. Identificación de las prácticas predominantes de gestión de las personas, considerando especialmente aspectos del tipo: duración de la relación entre personas y la organización, edad media, tipo de vinculación contractual, características de la movilidad interna, etc.

4. Descripción de las relaciones entre la organización y su contexto sectorial, geográfico, social, institucional, etc.
5. Identificación de las relaciones funcionales entre las diferentes unidades que configuran la organización.
6. Localización y valoración de los posibles informantes clave que serán incorporados a la investigación en las siguientes fases de la misma.
7. Identificación de los contenidos generales de la cultura organizativa, de sus valores y de sus creencias y asunciones básicas.

Ha de tenerse en cuenta que el nivel de investigación exploratorio no requiere certezas absolutas sino, únicamente, los contenidos necesarios para generar una imagen coherente de la organización a estudiar, los elementos para la formulación provisional de hipótesis de trabajo, y los criterios para la planificación de los siguientes niveles de investigación.

## **2. Nivel de Investigación descriptiva**

El objetivo de la investigación en el nivel descriptivo consiste en trazar un mapa de la organización que actúe como referencia cuasiobjetiva (intersubjetiva) para cualquiera que pretenda obtener una visión del sistema con el objetivo de ser compartida y establecer consensos acerca qué es la organización, y en qué consiste exactamente. Puede decirse que el nivel descriptivo es el que se asimila en mayor medida a lo que tradicionalmente se ha considerado como diagnóstico organizativo.

Hablar de diagnóstico organizativo requiere hacer referencia a los sistemas de evaluación basados en el *modelo médico* de actuación. Por ello hemos de hacer una serie de matizaciones que permitan establecer la necesaria distancia respecto a modelos que, en nuestra perspectiva, no resultan directamente asumibles. Al mismo tiempo, la comparación de la evaluación descriptiva con el modelo médico de evaluación y diagnóstico nos permitirá identificar con mayor nitidez las características diferenciales entre ambos planteamientos.

El modelo médico de evaluación se fundamenta en la permanente comparación de la realidad con un modelo de funcionamiento óptimo. Así, alguien se encuentra más o menos enfermo en función de que sus parámetros se encuentren más o menos alejados de los que se consideran adecuados; y una conducta se considera de riesgo en función de que tienda a desviar más o menos los valores de determinadas variables respecto de unos valores referenciales considerados sanos. Para el modelo médico podemos decir que existe una forma adecuada de funcionar (prácticas sanas de vida) que

conllevarán buenos resultados (salud), aunque se asume que eso no siempre será así porque pueden existir patologías no relacionadas con las prácticas de vida (enfermedades congénitas por ejemplo). Ante esto, fácilmente puede comprenderse por qué el modelo médico ha tendido a centrarse tradicionalmente en la enfermedad (búsqueda de patología) más que en la salud (optimización de las buenas prácticas de vida). Parece que si se dispone de un modelo de referencia normativo resulta difícil sustraerse a la tendencia a comparar la realidad con él.

La existencia de un modelo normativo, al estilo de los modelos médicos, obliga a entender la evaluación en su versión negativa. Es decir, se puede coincidir con el modelo, y entonces sólo conseguimos conocer que no existe disfunción; o desviarse de los valores de referencia, con lo que obtenemos medidas de disfunción y de patología. En ningún caso se nos permite identificar formas óptimas de acción, o prácticas de gestión, que, cumpliendo con los requerimientos del modelo, resulten mejores que otras que, asimismo, cumplen esos mismos requisitos.

La realidad de las organizaciones (que son artificiales) es bien diferente de la realidad que sirve de referencia al modelo de evaluación médica. No es infrecuente que la emergencia de prácticas heterodoxas se haya encontrado precisamente en la base del éxito de una organización. Por el contrario, en muchas ocasiones, también la aplicación sistemática de las prácticas dominantes en la ortodoxia del momento ha conducido a su desaparición a organizaciones que, en otros tiempos, fueron consideradas ejemplares.

El comportamiento en las organizaciones se considerará funcional o disfuncional en referencia a los parámetros ofrecidos por distintos modelos pero también teniendo como referentes los propósitos de la organización en su conjunto y de sus miembros tomados individualmente, o agrupados en colectivos de intereses. La tentación de disponer de un modelo único de referencia (para toda la organización y para todas las organizaciones) es grande, pero la realidad no suele dejarse atrapar con facilidad.

La investigación descriptiva nos permite nombrar qué ocurre, cuáles son las prácticas que se llevan a cabo o que son más frecuentes en la organización y bajo qué circunstancias. Incluso se identifican los efectos que producen tales prácticas, pero no se valora su adecuación o no.

Los instrumentos de investigación más utilizados en el nivel de investigación descriptiva son, la entrevista en sus diferentes modalidades, el análisis documental, el cuestionario, y los grupos de discusión.

### **3. Investigación evaluativa**

La investigación evaluativa supone la emisión de juicios acerca de la funcionalidad o disfuncionalidad de las prácticas organizativas así como de las presencias (lo que hay) y de las ausencias (lo que no hay) en la organización. Consecuentemente también de las necesidades para hacer funcional lo disfuncional y para suplir las carencias identificadas.

Como se ha planteado en el nivel de investigación descriptiva, no existe un modelo de referencia absoluta a partir del cual establecer criterios seguros acerca de la idoneidad de las prácticas organizativas. Las referencias utilizables provienen básicamente de tres fuentes que necesariamente se han de complementar:

a) **El conocimiento científico.** Es decir, aquel conjunto de saberes que, refrendados por la comunidad científica de las diferentes disciplinas (administración, economía, sociología, psicología, etc.), permiten establecer relaciones entre variables, bien sean éstas de causa - efecto, bien lo sean de covariación (correlacional).

b) **El conocimiento experto.** Es decir, el saber que han ido acumulando las personas a través de las experiencias de trabajo en esa organización y/o en otras. Puede que este tipo de saber no se encuentre tan refrendado académicamente como el saber científico, sin embargo las personas que lo poseen “saben cómo son las cosas aquí”. Es decir, la experiencia y su capitalización a través de la reflexión y el aprendizaje, constituyen mecanismos inestimables de aprehensión de la complejidad. De este modo se pueden complementar los dos tipos de saber de forma sinérgica.

c) **Los propósitos y objetivos de la organización y de sus miembros.** Es decir, que dado que no existen referentes absolutos en relación a los cuales establecer la funcionalidad o disfuncionalidad de las prácticas de gestión de las personas, una parte de los referentes hay que establecerlos a partir de los propósitos y objetivos. Una determinada práctica directiva puede entenderse como disfuncional si puede generar frustración en un colectivo laboral; sin embargo esa misma práctica puede ser entendida como funcional si el objetivo de la dirección es provocar la renuncia de las personas de ese colectivo a continuar la vinculación laboral con la organización.

El uso de los propósitos y objetivos como referentes de evaluación de la funcionalidad de las prácticas organizativas nos enfrenta, por otra parte, al problema de la diversidad de esos mismos propósitos y objetivos. Así, los

propósitos declarados de la organización no tienen porqué coincidir con los de determinados grupos de interés y pueden ser, incluso, contrapuestos. Ello obliga a establecer al menos tres niveles de análisis de los propósitos:

1. nivel de los propósitos declarados explícitamente para la organización global,
2. nivel de los propósitos de los diferentes colectivos y personas significativas por su influencia en la organización, y
3. nivel que afecta a la supervivencia de la propia organización, bien entendido que la supervivencia constituye el propósito básico y fundamental que ha de considerarse como prioritario a cualquier otro.

El nivel de investigación evaluativa básicamente se plantea conocer e identificar la dinámica funcional de la organización, de forma que puedan hacerse predicciones acerca de cómo se comportarán determinados componentes del sistema si se incorporan cambios. Así por ejemplo puede resultar relevante conocer cómo se verá afectada la implicación de los empleados de una organización si se introducen cambios en el sistema de incentivos. Pero esa influencia importa en esa organización concreta, que persigue propósitos específicos en determinados colectivos laborales, que tiene unos determinados valores culturales, que históricamente ha establecido determinados vínculos con los empleados o que, hasta ese momento, ha venido incentivando, póngase por caso, más la obediencia y la disciplina que la iniciativa y las actitudes emprendedoras. Se hace necesario conocer las relaciones entre variables a la luz de los conocimientos disponibles, pero se trata de conocer también la lógica del sistema organizativo concreto, aquello que, de alguna manera podría ser asimilado en parte a las reglas internas del sistema.

Entre los métodos y técnicas que resultan especialmente relevantes para la investigación evaluativa cabe considerar los grupos de discusión, la entrevista, los cuestionarios, la técnica de grupo nominal (TGN) o el grupo de discusión<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> En relación a las diferentes técnicas de investigación en los tres niveles propuestos pueden consultarse diferentes trabajos que las describen de manera suficiente. Algunas de ellas, a modo de ejemplo y orientación son las siguientes:

**Gupta, K.:** *Guía práctica para evaluar necesidades*. Centro de Estudios Ramón Areces y Jossey-Bass Pfeiffer, 2000

**Quivy, R. y Van Campenhoudt, L.:** *Manual de investigación en ciencias sociales*. Limusa, México, 1992

**Delbecq, A.L., Van de Ven, A.H. y Gustafson, D.H.:** *Técnicas grupales para la planeación*. Trillas, México, 1984

**Taylor, S. J. y Bogdan, R.:** *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós, Buenos Aires, 1990

## 5.2.- LOS CONTENIDOS DE LOS ESTUDIOS DE NECESIDADES

Hemos visto como todo Diagnóstico de Necesidades ha de realizarse considerando tres momentos consecutivos: exploración, descripción y evaluación. Esto es importante para salvaguardar la objetividad y la efectividad metodológica. Ahora hemos de ocuparnos de los contenidos del Diagnóstico de Necesidades. En este sentido planteamos la identificación de al menos cuatro ámbitos de contenidos que resultarán clave:

1.- El ámbito de las condiciones de trabajo. Son las que más fácilmente pueden ser evaluadas en la medida que cuentan con referencias objetivas que se derivan de la normativa aplicable en los diferentes aspectos (tiempos de descanso, condiciones físicas, adecuación de los elementos y herramientas de trabajo, etc.). También cabe considerar aquí la incidencia de las condiciones laborales con otros aspectos como por ejemplo la compatibilidad del rol laboral con otros roles sociales.

2.- El ámbito de las competencias sociolaborales del personal. Incluyen las capacidades para la realización del trabajo y también para la gestión de las relaciones psicosociales que comporta. Además de las referencias normativas es necesario considerar aquí los requerimientos de las personas para garantizar un nivel adecuado de gestión de las exigencias laborales. La formación es una herramienta clásica de incidencia en este ámbito pero, sin duda, no es la única.

3.- El ámbito de las políticas y prácticas de gestión del personal. Es decir todos aquellos aspectos que se relacionan con el clima laboral, la flexibilidad de las normas al ser aplicadas a casos específicos, la orientación de las recompensas en función del esfuerzo, el reconocimiento de las aportaciones de las personas, la equidad interna, la adecuación de los sistemas de mando y dirección, la participación en la toma de decisiones, etc.

4.- El ámbito de las políticas y prácticas de seguridad y de gestión de riesgos.

---

**Bordeleau, Y. et al.:** *Modelos de investigación para el desarrollo de recursos humanos*. Trillas, México, 1987

**Delgado, J.M. y Gutiérrez, J. (Coords.):** *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales*. Síntesis, Madrid, 1994

**Clemente, M. (coord.):** *Psicología Social. Métodos y Técnicas de Investigación*. Eudema, Madrid, 1992

**Rodríguez, D.:** *Diagnóstico Organizacional*. Alfaomega, México, 1999

**Rivas, M.T. y Donovan, P.:** *El diagnóstico participativo*. AbyaYala. Qito, Ecuador, 2001

**Seltiz, C., Wrightsman, L.S., y Cook, S.W.:** *Les méthodes de recherche en sciences sociales*. Les editions H.R.W., Montreal, 1977.

Para cada uno de estos ámbitos cabe identificar una serie de elementos que definirán las dimensiones concretas del Estudio de Diagnóstico de Necesidades:

- La definición de la unidad de análisis: individuo, grupo, departamento o unidad de trabajo, sección, organización global, etc.
- La definición de medidas de referencias<sup>10</sup> para cada uno de los ámbitos de contenidos en relación a cada una de las unidades de análisis. Es importante aquí que las medidas se establezcan, en la medida de lo posible en términos de intervalo más que de referencias fijas.
- Descripción de la situación actual en relación a las diferentes medidas de referencia
- Definición de la necesidad determinada por las distancias entre la situación actual y las medidas de referencia
- Identificación de los medios, recursos, y programas que se utilizarán para recorrer el espacio entre la situación actual y las medidas objetivo. La elección de las medidas ha de fundamentarse en un conocimiento suficiente de las características de la organización.

---

<sup>10</sup> Las medidas de referencia pueden ser externas a la organización o constituir objetivos y retos autoimpuestos internamente.