



## Documentación

# NTP 296: El grupo de discusión

La discussion de groupe

The focus group

### Redactora:

Clotilde Nogareda Cuixart

Licenciada en Psicología

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO

## Introducción

En términos generales puede decirse que existen dos categorías de métodos de análisis de las condiciones de trabajo.

Una de ellas prescinde de cualquier valoración subjetiva y se centra en un conocimiento objetivo, a partir de mediciones directas u observaciones.

La segunda opción parte de la base de que la valoración ha de ser hecha por los propios individuos que viven la situación; son los propios interesados los que aportan el conocimiento evaluador de las condiciones de trabajo.

Si tenemos en cuenta que la realidad se halla constituida tanto por elementos objetivos como subjetivos, cuando queramos valorar una situación en su totalidad lo correcto será tomar en consideración ambos aspectos. En el ámbito de las condiciones de trabajo ello supone la valoración tanto de los factores que en sí pueden ser agresivos, como de la vivencia que de estos factores tienen los trabajadores. Por minuciosa que sea una observación o medición, nunca será capaz de recoger toda la información necesaria: la carga de trabajo no es sólo la carga en sí, ("contrainte", "strain") sino también la carga que supone para el trabajador ("astreinte", "stress"). La participación de los trabajadores aparece así como un elemento básico de la valoración de las condiciones de trabajo.

Por otra parte esta participación ha de estar también presente en el momento de intervenir sobre estas condiciones de trabajo: "la recogida de las opiniones de los trabajadores orienta hacia medidas más pertinentes." (J.J. Castillo, 1983)

Los trabajadores conocen su puesto de trabajo y, por tanto, conocen cómo puede mejorarse; la discusión de grupo puede representar un instrumento para facilitar la expresión de estos conocimientos.

En anteriores Notas Técnicas de Prevención se han recogido diversos métodos de valoración de las condiciones de trabajo basados tanto en la observación (LEST, método del perfil del puesto... ) como en la opinión de los trabajadores (la entrevista, la encuesta). Generalmente los métodos tratados hasta el momento son métodos cuantitativos que permiten ya sea una descripción de la población (porcentajes, medidas de tendencia central o de dispersión ... ) una cuantificación del riesgo, o el establecimiento de las

posibles relaciones entre las variables estudiadas.

En esta NTP presentamos un método cualitativo, el grupo de discusión, como un método que puede explotarse para conocer algunos aspectos de las condiciones de trabajo y que puede ser complementario de otros métodos cuantitativos.

Esta técnica es útil para buscar explicaciones, supone una vía a través de la cual las personas expresan ideas y opiniones; aplicada a la valoración de las condiciones de trabajo será una técnica que permitirá al trabajador expresar sus opiniones acerca de sus condiciones de trabajo y de cómo mejorarlas.

Aunque no es una técnica específica, su objetivo puede adaptarse a la valoración de una situación de trabajo. Ofrece la ventaja sobre otros métodos, de ser más asequible para la empresa ya que en ella existe la posibilidad de una convocatoria más inmediata, dada la cercanía de los interesados, ya que los sujetos están ahí mismo.

Habida cuenta, además, de que uno de los requisitos es que exista un objetivo común, es evidente, que si los participantes tienen unas mismas condiciones de trabajo, el grupo de discusión es el entorno oportuno para identificar problemas y apuntar posibles soluciones. Es el medio adecuado para hacer una primera aproximación al estudio de una situación de trabajo o incluso para priorizar los problemas, que en muchos de los casos requerirán un estudio más profundo con las técnicas específicas adecuadas.

## Características del grupo de discusión

Se denomina también "reunión de grupo" o "discusión de grupo". Se basa en el grupo como unidad representativa (célula social) que expresa unas determinadas ideas: valores, opiniones, actitudes... dominantes en un determinado estrato social. Los participantes se seleccionan porque tienen ciertas características en común que les relacionan con el tema objeto de la discusión.

Podemos definirlo, siguiendo a Muchielli como "aquel grupo cuyo objetivo es hacer una confrontación de opiniones, de ideas o de sentimientos con el fin de llegar a unas conclusiones, un acuerdo o unas decisiones" (Muchielli, 1972). Merece la pena destacar de esta definición que un grupo de discusión no es un grupo de trabajo y por tanto su objetivo no es producir, -no es un lugar de acción, ésta se emprenderá a posteriori- - sino intercambiar opiniones de manera que se obtenga una información acerca de las percepciones, actitudes o motivaciones de un colectivo determinado.

Los participantes de un grupo de discusión expresan sus opiniones sobre un tema de interés común. Las personas aportan informaciones sin modificar las de las demás; no se trata de un intento de imponerse sino de aportar unas ideas.

Una condición de los grupos de discusión es que estén compuestos por personas similares entre sí ( edad, experiencia profesional, puesto de trabajo...). La naturaleza de la homogeneidad es muy variable pudiendo ser más o menos amplia según la finalidad del estudio. Los participantes se seleccionan porque tienen ciertas características comunes que les relacionan con el objeto de la discusión de tal manera que se facilite el intercambio de opiniones sobre aspectos que todos conocen, el no cumplir este requisito puede dar lugar a retraimiento frente a personas que se perciben distintas del resto del grupo.

Idealmente el grupo estará formado por personas que no se conozcan y probablemente no volverán a encontrarse. Sin embargo esta metodología puede ser de gran utilidad a nivel

interno pues permite conocer situaciones dentro de una empresa y es en el seno de la empresa donde deben facilitarse vías de expresión que permitan el análisis de las condiciones de trabajo y las posibles vías de intervención.

El grupo de discusión realizado en una organización presenta, pues, algunas circunstancias especiales. En este entorno los participantes se conocen entre sí, incluso pueden tener una relación o un contacto diario: el grupo es un grupo preexistente y puede llegar a una total familiaridad, sin embargo el trabajar en la misma empresa tiene sus ventajas ya que el hecho de conocerse hace que exista una mayor cohesión de grupo y permite entrar más directamente en la discusión.

Para que los grupos de discusión internos sean realmente productivos, y a fin de favorecer la participación, deberá tenerse cuidado de lograr un ambiente no intimidatorio, desarrollar la reunión en un entorno neutral, dejar muy claro el objeto de la reunión y recordar a los participantes que la intención es recoger información sobre distintos puntos de vista.

Deberá seleccionarse a los miembros del grupo en función de la relación de los individuos con el objetivo de la discusión, prescindiendo de jerarquías o de simpatías personales. Un método para determinar a los participantes puede ser hacer una selección aleatoria de trabajadores de la misma categoría o status dentro de la organización.

Cabe la posibilidad de recurrir a un moderador externo a la empresa. Esta solución ofrece la ventaja de que los componentes del grupo tienen mayor libertad para expresarse, pero, en cambio, si el moderador no está familiarizado con la cultura de la empresa, puede dar lugar a distorsiones en la interpretación de las distintas intervenciones. Puede pues moderar la reunión una persona de la propia organización con la condición de que, por su status o por otras razones, no coarte la libertad de expresión de los miembros del grupo.

En el estudio de las condiciones de trabajo la técnica de la discusión de grupo puede aplicarse de manera independiente o como complementaria de otras técnicas de valoración cuantitativas, cabiendo, en este caso, distintas posibilidades:

A priori, puede utilizarse como un estudio previo para conocer determinados temas, para definir problemas que deben medirse con más exactitud, para conocer o comprobar el vocabulario de una encuesta por ejemplo...

En paralelo con el fin de comparar resultados, tener distintos puntos de vista sobre una situación, profundizar en un estudio...

A posteriori para buscar explicaciones a datos obtenidos, para determinar estrategias de acción, para determinar prioridades o para comprobar hipótesis.

## Preparación

El animador juega un papel importante en una reunión de discusión, pero no es el único determinante del éxito de la misma.

Para que la discusión llegue a buen fin hay que prever una serie de factores, comunes a cualquier tipo de reunión y emplear algún tiempo en comprobar una serie de detalles que, aunque a primera vista puedan parecer superfluos, juegan un papel decisivo en el buen desarrollo de una reunión.

## Condiciones materiales

A menudo no suele prestarse la atención necesaria a este aspecto, pero hay que tener en cuenta que "velar por unas condiciones confortables es velar por la eficacia de la reunión" (Lebel,1983). No tener en consideración estos aspectos es aceptar unos riesgos que pueden ser evitados: quién no ha visto fracasar una reunión por un exceso de calor, o porque la sala estaba ocupada....

Para asegurar el buen desarrollo de un grupo de discusión deberán atenderse a los siguientes aspectos:

### **El lugar**

El local donde deba desarrollarse la reunión ha de cumplir unos requisitos, ya que su idoneidad puede influir en las respuestas de los participantes.

El lugar de reunión en la empresa ha de ser neutral de manera que se favorezca un ambiente de participación y se eviten inhibiciones. La sala ha de ser de dimensiones adecuadas al número de asistentes, aislada de distracciones que provengan del exterior o de otras posibles distracciones visuales o sonoras.

En otro orden de cosas hay que tener en cuenta que el confort aumenta la participación, si las personas están incómodas puede aparecer irritabilidad o impaciencia. Por ello es conveniente inspeccionar la sala con antelación y comprobar su disponibilidad durante el tiempo necesario, la existencia de tomas de corriente o ausencia de ruidos si se quiere grabar la conversación, la ventilación adecuada, la cantidad de sillas, disposición de mesas....

### **Disposición de los participantes**

Los participantes se situarán de manera que se vean unos a otros, es imprescindible el contacto ocular para facilitar la interacción. Para ello la mesa deberá ser de medidas adecuadas y si se dispone de varias mesas su situación no deberá ser en línea sino que deberán colocarse en círculo o en forma oval. La distancia entre los participantes será equidistante por lo que el tamaño de la mesa deberá adecuarse al número de asistentes.

La conversación puede grabarse en cinta pero no es recomendable grabarla en vídeo porque perturba demasiado el desarrollo de la discusión y afecta la espontaneidad de las intervenciones.

### **Convocatoria**

Es necesario informar previamente a los participantes explicando el motivo de la reunión y especificando el lugar, la hora y la duración aproximada. Recordemos que no hay reunión posible si no se está de acuerdo en trabajar en conjunto sobre unos mismos objetivos. Una ventaja que ofrece la reunión dentro de una organización es que pueden clarificarse personalmente las posibles dudas sobre el objeto de la reunión y los puntos a discutir en ella.

### **Tamaño del grupo**

El tamaño ideal para una discusión de grupo es entre 7 y 10 participantes. Si el número es demasiado reducido, será demasiado pobre como entidad de interacción, no se darán fenómenos de grupo. Por el contrario si es demasiado elevado el grupo se escindirá en pequeños subgrupos y no será posible desarrollar una discusión única.

Siguiendo las leyes de la dinámica de grupos podemos establecer el tamaño adecuado para llevar a cabo una reunión de discusión. Podemos resumirlo en el siguiente esquema:

<b>Nº participantes</b>	<b>Trabajo en grupo</b>
< 4	imposible
5 - 6	difícil
7 - 9	idóneo
10 - 12	difícil
> 12	imposible

## El momento de la reunión

Es más adecuado realizar las reuniones por la mañana, siendo totalmente desaconsejable el llevarlas a cabo después de la comida. La duración no deberá exceder de dos horas ya que si se alarga demasiado puede bajar el interés en la reunión, dando lugar a la aparición de subgrupos. Es importante asegurarse que todo el mundo dispone de tiempo suficiente, de lo contrario se corre el riesgo que las personas se sientan presionadas o desvíen la atención hacia otros temas ajenos a la reunión.

## Evitar interrupciones

Es evidente que en la sala en la que se desarrolla la reunión no debe haber teléfono. Puede dejarse una persona encargada de recoger los mensajes que llegan para los miembros de la discusión y, si es preciso, se harán llegar al interesado a través del moderador. Durante el transcurso de la discusión es inaceptable que un miembro de la reunión se vea interrumpido por una visita.

## Desarrollo de la reunión

En la discusión los miembros del grupo expresan sus ideas, dando a conocer emociones que no surgen a menudo en otro tipo de investigación. Para que esto sea posible una de las condiciones es que el ambiente sea distendido, de manera que se facilite un clima en el que las personas puedan manifestar sus sentimientos.

Durante el transcurso de la reunión y con el fin de recoger con mayor exactitud el mayor número de detalles, es conveniente que, además del moderador, exista otra persona que tome nota de las incidencias de la reunión: tono en que se hacen las intervenciones, comunicación no verbal, actitud de los participantes... Sus anotaciones no tienen como finalidad recoger la totalidad de las intervenciones sino aspectos importantes a resaltar y a tener en cuenta en el análisis.

## Papel del moderador

El animador juega un rol de coordinación y de facilitación primordial, pero no es él quien enriquece el nivel de ideas. Controla el desarrollo de la discusión y hace progresar al grupo hacia el objetivo propuesto, sin restar espontaneidad a los participantes. Su papel principal es velar para que se cumplan los objetivos, facilitar el intercambio de ideas, hacer respetar el método y establecer síntesis.

Tiene que cumplir dos tipos de objetivos. Unos encaminados hacia la tarea: guiar la discusión hacia los temas objeto de debate, y otros dirigidos hacia el grupo: facilitar la expresión de los participantes, manteniendo un clima de participación.

Las funciones hacia la tarea están claramente definidas y tienen una cadencia cronológica:

- Enfocar la discusión hacia los objetivos.
- Evaluar en qué punto de la discusión se encuentra el grupo.
- Realizar síntesis parciales que permitan poner en evidencia el progreso del grupo.
- Determinar la posición respecto del objetivo principal.

Las funciones hacia el grupo son más sutiles y menos organizadas, dependen del desarrollo del grupo como tal. Hay que estar atento a los fenómenos de grupo que van apareciendo de manera que se pueda ir regularizando la situación:

- Facilitar un equilibrio de intervenciones.
- Regular el grupo: evitar los subgrupos, crispaciones, inhibiciones...
- Romper el bloqueo del grupo: animar la intervención, reformular, sintetizar.

Puesto que el moderador no debe informar sino facilitar el intercambio de opiniones entre los miembros del grupo, deberá utilizar las clásicas técnicas de animación para conseguir un desarrollo adecuado de la discusión (plantear preguntas, invitar a hablar a los participantes que no lo hacen, evitar que alguien se ponga a la defensiva o intente monopolizar la discusión..) apoyando aquellos roles que demuestren cohesión y que ayuden a avanzar en la discusión y por el contrario sabiendo atajar aquellas intervenciones que puedan ser un obstáculo.

Básicamente su función consistirá en una reformulación y síntesis periódicas de las opiniones que van apareciendo utilizando las siguientes técnicas:

### **Plantear preguntas**

Estas estarán encaminadas a centrar la discusión no debiendo exceder de 5 ó 6. Puede disponer de un listado con las preguntas pero no deberá leerlas, lo que rompería el clima de discusión, sino que las utilizará como guía para pasar de una cuestión a otra.

Su forma no deberá ser dicotómica, pues se corre el riesgo que la respuesta sea "sí" o "no" con lo que la discusión puede hacerse difícil. Por el contrario deberán ser abiertas, exponiendo un tema de discusión o un punto sobre el que debe girar la misma. Hay que ser cuidadoso y no predeterminar la respuesta o reflejar ya una opinión del moderador sino que deben presentarse como una "página en blanco a rellenar por los entrevistados" (Merton, 1956, citado en Krueger, 1988) .

### **Escuchar**

El moderador ha de ser consciente de su papel y no debe intentar participar como un miembro de la discusión sino que ha de ser capaz de escuchar, no sólo oír, es decir, que debe comprender el razonamiento de los demás, recoger sus ideas y asegurarse que se

han entendido, de manera que pueda hacer hincapié en los aspectos importantes que merecen ser considerados con mayor profundidad. Para ello es recomendable que el moderador tenga una base de conocimientos sobre el tema que se discute.

### **Reformular**

El lenguaje tiene sus dificultades, las personas damos distintos sentidos a las mismas palabras. Si un participante expone una idea, el moderador debe volver a plantearla con otras palabras de manera que los participantes tengan ocasión de oírla misma proposición bajo distintas formas. La reformulación permite asegurarse que todo el mundo entiende lo mismo.

### **Sintetizar**

Si se emiten distintas ideas sobre un punto, el moderador las confronta, las reagrupa, haciendo una síntesis de lo que aparentemente pueda parecer irreconciliable, resumiendo las intervenciones más largas, recapitulando lo que se ha dicho sobre un punto antes de pasar a otro de manera que en todo momento se sepa en qué punto de la discusión se halla el grupo.

## **Análisis de los datos**

El análisis de datos consiste en examinar, categorizar y reorganizar la información obtenida. Debe ser sistemático: seguir un proceso, y verificable: otro investigador llegaría a las mismas conclusiones.

Hay que analizar el discurso en función de los objetivos y de la profundidad del estudio; la interpretación tiene en cuenta evidencias que están más allá de las palabras concretas reflejadas en una transcripción y debe en marcarse, a partir de las anotaciones recogidas durante el trabajo de campo, en las características de los miembros del grupo y el clima que rodeaba las intervenciones de los participantes, sabiendo separar los conceptos primordiales de la multitud de detalles y comentarios que suelen aparecer.

Esta tarea es compleja puesto que a una misma pregunta se responde con distintas palabras. Así pues el primer paso del análisis será comparar las palabras o identificar a través de ellas qué sentimientos o qué ideas son coincidentes aunque estén expresados de distinta forma.

Hay que cuidar que no existan "ruidos" que perturben la interpretación basados en la percepción selectiva de los comentarios. Con ello queremos decir que el analizador ha de ser capaz de separar sus ideas, expectativas y opiniones personales de manera que se perciba correctamente el mensaje de los demás. Se trata de evitar un sesgo en la interpretación de los resultados. De ahí que se recomiende grabar la conversación y transcribirla íntegramente para su correcto análisis.

Otro aspecto a considerar es la consistencia de las opiniones. Aunque no es fácil un cambio total de actitud, sí suele darse que algún miembro del grupo, a la vista de los argumentos que aparecen en la discusión, no insista en algún punto de vista determinado o incluso defienda ideas contrarias a las de que había expuesto con anterioridad. Para el análisis deberán tenerse en cuenta aquellas ideas que aparecen de manera repetida durante el discurso pero no se considerarán las que sólo aparecen una vez puesto que no tienen suficiente consistencia.

Para conseguir que la recogida de datos sea sistemática los pasos a seguir serán:

### **Inmediatamente después de la reunión**

Comprobar que la grabación sea correcta de manera que si no lo es se pueda reconstruir al máximo el discurso.

Puesta en común de las anotaciones del moderador y el ayudante para llegar a elaborar un corto resumen de las observaciones centrándose en los siguientes aspectos:

- Tomas tratados.
- Aspectos nuevos que han aparecido.
- Características del grupo.
- Puntos en los que ha habido más acuerdo o discusión.
- Comunicación no verbal.
- Tono general de la conversación.
- Vocabulario utilizado.

### **Posteriormente**

Transcribir las conversaciones.

Leer las transcripciones relacionando las respuestas con las respectivas preguntas y señalando los comentarios de mayor interés.

Releer las transcripciones o escuchar las grabaciones concentrándose en un tema cada vez y analizando el contenido del discurso basándose en:

- Las palabras.
- El contexto.
- La consistencia de las opiniones.
- Las ideas básicas.
- Los objetivos del estudio.

A modo de conclusión cabría señalar que en la presente nota técnica hemos presentado someramente la técnica de discusión de grupo por considerar que puede jugar un importante papel en la valoración de las condiciones de trabajo a partir del conocimiento de las opiniones de determinados colectivos dentro de una empresa.

Ofrece la ventaja de su viabilidad en el marco de una organización, pero no debemos dejarnos llevar por su sencillez aparente ya que para que sea válida debe ser utilizada apropiadamente y preparada y explotada con rigor.

## Bibliografía

- (1) ANZIEU, D., MARTIN J.Y.  
**La dinámica de los grupos pequeños**  
Kapelusz, Buenos Aires 1971
- (2) CARTWRIGHT Y ZANDER  
**Dinámica de grupos**  
Trillas, Méjico 1971
- (3) CASTILLO, J.J., PRIETO, C.  
**Condiciones de trabajo. Un enfoque renovador de la sociología del trabajo**  
Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid 1983
- (4) KRUEGER, R.A.  
**El grupo de discusión. Guía práctica para la investigación aplicada**  
Pirámide, Madrid 1991
- (5) LEBEL, P.  
**L'animation des réunions**  
Les ed. d'organization, Paris 1983
- (6) MUCCHIELLI, R.  
**Preparación y dirección eficaz de las reuniones de grupo**  
Ibérico Europea de ediciones, Madrid 1969
- (7) PAGÉS, M.  
**L'orientation non directive**  
Dunod, Paris 1970
- (8) RODRIGUEZ PORRAS, J.M<sup>e</sup>  
**La participación y la calidad Integral**  
Deusto, Bilbao 1991
- (9) SHAW, M.E.  
**Dinámica de grupo**  
Herder, Barcelona 1980