

# *Elementos no-técnicos \* para la conducción de un grupo de discusión*

JESÚS GUTIÉRREZ BRITO

Departamento de Sociología I  
U.N.E.D. Madrid

Deja hablar a todos, no hables: tus palabras le hurtan a las personas su propia forma. Tu entusiasmo borra sus contornos; se desconocen cuando hablas, son *tú*.

Elias CANETTI, *El suplicio de las moscas*.

## 1. INTRODUCCIÓN

Este artículo, complementario de uno anterior publicado en esta misma revista (Gutiérrez 1999), persigue el objetivo de ilustrar con cierto detenimiento el manejo y funcionamiento del grupo de discusión. Como pretendía el trabajo anterior, la intención es dar a conocer algunas normas prácticas a través de las cuales el investigador afronte con mayor conocimiento de causa los aspectos técnicos que inciden en la tarea de provocar discurso para el análisis.

Por otro lado, este reducido interés por tratar a las técnicas cualitativas como dispositivos sometidos a modelos concretos de ejecución, incluso en los detalles más nimios para el investigador, suscita ciertas críticas derivadas del hecho de equiparar y reducir dichas prácticas a simple aparato técnico. Sin embargo, como contra partida, también parece necesario advertir los riesgos de un uso puramente espontáneo e ingenuo, contra todo sistema, y lo que es peor, sin sentido auto-crítico. Tanto una disposición como otra incide negativamente en la comprensión del enfoque cualitativo; la primera porque lo desprovee del carácter abierto y fle-

---

\* Elementos *no-técnicos* es una expresión contradictoria para referir una técnica anti-técnica inspirada en el método psicoanalítico. Véase al respecto el artículo del filósofo P. RICOEUR (1984) titulado «Técnica y no-técnica en la interpretación».

xible, y la segunda porque atenta contra el rigor y fiabilidad de las técnicas y sus resultados<sup>1</sup>.

En función de la problemática referida, el conjunto de este artículo gira en torno a dos grandes objetivos: el primero, como ya se ha señalado, trata de poner en tela de juicio la necesidad de consignar algunas operaciones prácticas que permitan paliar el carácter *asilvestrado* de la puesta en funcionamiento del grupo de discusión para la consecución de discursos. Esta preocupación se refiere en concreto a la importancia que adquieren aspectos aparentemente *retóricos* de la técnica, los cuales, desde un estricto punto de vista, contribuyen decisivamente a dar forma y consistencia metodológica al conjunto de la investigación.

El segundo objetivo, en consonancia y estrechamente relacionado con el punto anterior, persigue presentar con cierto detenimiento algunos *elementos* prácticos para la *conducción* del grupo. En concreto, se pretende dar a conocer un esquema de actuación capaz de incitar y obtener un producto discursivo lo más cuidado y consecuente con la impronta de la metodología cualitativa.

El referente común de estos dos objetivos es el campo de la dinámica de grupos, el cual se desarrolla en el ámbito de la psicología social americana y de la empresa moderna de principio y mediados del Siglo XX. El famoso periplo de experimentos dirigidos por E. Mayo (1981) en la Western Electric Company, así como los estudios de J.L. Moreno (1960) y K. Lewin (1978), son obligados antecedentes de los cuales parte respectivamente, en el ámbito de la empresa, la Escuela de Relaciones Humanas, y en el de la clínica, la puesta en práctica del grupo de diagnóstico.

Actualmente, la noción de dinámica de grupo hace referencia a la idea de entender el grupo como un sistema de fuerzas que mantiene su cohesión, sus objetivos, motivaciones, etc., o por el contrario, lo lanzan a su disolución y desaparición. En cualquier caso, los estudios en este campo han puesto de manifiesto múltiples y variadas directrices que amplían y desarrollan, según distintas escuelas o corrientes, el proyecto lewiniano de una intervención pensada y rigurosa en los procesos sociales por parte del investigador. Sobre este *proyecto de intervención controlada* quiero hacer coincidir un específico carácter *técnico* de unas prácticas cualitativas que se reconocen, y expresan, como artesanales y flexibles para todas y cada una de las fases que componen el proceso de investigación.

## 2. EL CARÁCTER NO-TÉCNICO DE LAS PRÁCTICAS INVESTIGADORAS CUALITATIVAS

El controvertido aspecto técnico de las prácticas investigadoras cualitativas, y las sospechas que despierta un manejo en gran medida sistematizado y pautado,

---

<sup>1</sup> No hay que olvidar que mientras la encuesta goza de una aceptación incondicional desde un punto de vista divulgativo, el conjunto de técnicas cualitativas se han visto en la necesidad de justificarse ampliamente, cuando no «regalarse», para conseguir su aceptación y comercialización. Este fue el caso de los primeros grupos de discusión en España, los cuales fueron realizados gratuitamente al comprar una encuesta para realizar una investigación de mercado.

se debe a que existe cierta polémica y división de pareceres en torno al hecho de que sean realmente técnicas, en el sentido actual del término, y no, por ejemplo, praxis, e incluso un arte, que sería el verdadero origen etimológico del cual se deriva la *téchne* moderna.

En efecto, mientras la habilidad artesanal permite transformar una realidad natural en otra artificial, la técnica representa un tipo de habilidad (oficio) que sigue unas reglas concretas, es decir, se convierte en un *arte* de tipo mecánico que ignora, y por tanto prescinde en su totalidad, de las complejas relaciones entre método y objeto. Es por este motivo entre otros, que el grupo de discusión, como el conjunto de técnicas cualitativas, reclaman para sí el carácter de *prácticas investigadoras*, desvinculándose, y no sin pagar un alto precio, del carácter técnico que trae consigo el conjunto de las ciencias de observación del comportamiento, y que en el caso de la sociología representa por definición la popular encuesta de opinión.

Ahora bien, esta radical disyuntiva puede y debe matizarse de cara a la propuesta que aquí se quiere desarrollar. La postura que considera, por ejemplo, al grupo de discusión como una técnica, tiene a su alcance argumentos y motivos suficientes por el simple hecho de ver en estas prácticas una manera de hacer que se enseña y es aprendida por otros, y que requiere, en la medida de lo posible, una didáctica y un sistema que transmita y fije unas pautas de actuación.

No obstante, y a pesar de estar de acuerdo con este punto de vista, las técnicas cualitativas se desmarcan del carácter aparentemente técnico no porque dejen de serlo, o lo sean de otra manera, sino porque ellas mismas son, como señala P. Ricoeur (1984) en referencia a la técnica psicoanalítica, una *no-técnica*, es decir, un tipo de *técnica anti-técnica*, lo que en definitiva, ahorrando esfuerzos de conversión al lector, significa que comparte, como todas las *técnicas* de la interpretación, su falta de interés por la *dominación* de los objetos o realidades que estudia, es decir, aquello que persiguen las ciencias naturales aplicadas, y que se traduce principalmente en una búsqueda sistemática de la adaptación al medio donde operan.

Creo que la idea de referirse a las técnicas cualitativas como *técnicas de la interpretación*, las cuales se distinguen y oponen a las *técnicas de la dominación*, puede servir para entender con mayor sentido y alcance el aspecto *técnico* de estas prácticas, y por lo tanto, afianzar un terreno desde el cual poder afrontar unos elementos *no-técnicos* que permitan al investigador valerse de un saber hacer pensado y sistemático que asegure abordar la conducción de un grupo de discusión en el único sentido que puede y debe sistematizarse: el de evitar o preservar cualquier intromisión u omisión que no tenga en cuenta lo que realmente es esencial en las técnicas cualitativas, es decir, *la incitación de interpretaciones para la interpretación*<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> En efecto, coincidente con la explicación que M. FOUCAULT (1970) dispone para las técnicas de interpretación en Marx, Freud y Nietzsche, el hecho común que las caracteriza es que no interpretan signos sino interpretaciones. En el caso de la teoría marxista no se interpreta la historia de las relaciones de producción, sino una relación que ya se da como *una* interpretación que se impone como natural. En la filosofía de Nietzsche las palabras no indican un significado, sino más bien imponen una interpretación que a su vez es prisionera de otras interpretaciones que pierden para

La idea de un material discursivo que viene dado como interpretación, y no como simple signo, debería ser suficiente para defender la labor de cuidar en extremo un *producto* tan sensible y fácil de alterar. Pero hay algo más, y es el hecho de que el análisis sociológico del discurso, en caso de abordarse como tal, no depende únicamente de los significados atribuidos por un contexto histórico y social, sino también de quién los ha propuesto (producido), lo que en definitiva nos lleva a plantear el problema del análisis como una parte más del saber técnico (*savoir-faire*) para manejar las resistencias u obstáculos parejos al hecho de provocar el discurso (Ricoeur 1984: 95).

Efectivamente, si mantenemos la diferenciación anterior de técnicas para la interpretación y para la dominación, el objetivo de articular técnicamente unas formas de operar concretas para el manejo del grupo es para preservar, y mantener al mismo tiempo, su esencial carácter anti-técnico. Carácter, por otra parte, y estirando lo que da de sí una comparación con la técnica psicoanalítica, consistente en considerar el manejo del grupo como un medio a través del cual producir y alcanzar, no hechos o conductas observables, rasgo característico de las ciencias del comportamiento, sino palabras y sentidos, es decir, discursos producidos en una situación artificial de grupo con propósitos y objetivos muy precisos.

Esto supone que las técnicas cualitativas deben mostrarse al investigador como formas concretas de operar que tienen como objetivo principal *evitar* toda tentación dominadora, o si se prefiere manipuladora en el sentido de romper con la técnica que orienta y fuerza, con propósitos ideológicos conscientes o inconscientes, la realidad que investiga. La investigación cualitativa es, por tanto, y desde este particular punto de vista, aquella que surge como reacción a esta disposición observadora de dominación y exclusión del sujeto<sup>3</sup>. Ahora bien, producto de esta oposición se puede justificar un proceder *técnico* que trata de *escuchar* lo que el mundo dice, y que es inseparable de una semántica y de un sentido que pone en tesitura tanto la ideología del que escucha como los cuidados necesarios para poder escuchar. Tal como refiere P. Ricoeur (1981: 223) para el psicoanálisis, «no son en modo alguno para el analista los hechos tal como lo son para el

---

siempre su significado original. Por último, en la teoría psicoanalítica, el análisis se hace sobre *fantasmas*, es decir, sobre elaboraciones que traen consigo la interpretación del analizado. Por este motivo Freud interpreta lo que el enfermo dice (interpreta) sobre sus síntomas, y no sobre el síntoma mismo.

<sup>3</sup> Es J. LACAN (1987: 15 y 16), reflexionando sobre el ámbito científico y religioso del psicoanálisis y las ciencias humanas en general, quien acierta a ver en el campo de la investigación científica un doble ámbito o «dominio»: «el dominio donde se busca y el dominio donde se encuentra». Según Lacan, es curioso observar la correspondencia entre lo que se considera ciencia y el dominio donde se busca, advirtiendo también que dicho dominio es puesto al descubierto en el registro religioso: «Se suele decir: *No me buscarías si no me hubieras encontrado ya*. El *encontrado ya* está siempre detrás, pero marcado por algo que es del orden del olvido. ¿No se abre entonces aquí una investigación complaciente, indefinida?». Es por eso que «si la investigación nos interesa, en esta ocasión, es por lo que establece a partir de este debate en lo tocante a las llamadas ciencias humanas. En efecto, tras los pasos de cualquiera que encuentre, se ve surgir lo que yo llamaría la *reivindicación hermenéutica*, que es justamente la que investiga, la que busca la significación siempre nueva y nunca agotada, pero amenazada de que la corte de raíz el que encuentra».

observador exterior; lo que importa al analista son las dimensiones del entorno tal como el sujeto las “cree”; lo que a él le interesa no es el hecho, sino el sentido que el hecho ha tomado en la historia de un sujeto».

En definitiva, esta limitada correspondencia entre el psicoanálisis y el grupo como ejemplos de técnicas que operan en una realidad interpretada, la cual rehúsan “observar” y por tanto reducir por la fuerza, permite plantear dos cuestiones de importancia para este trabajo: la primera, y más inmediata, es la posibilidad de justificar un determinado sentido *técnico* para poner en funcionamiento técnicas cualitativas como el grupo de discusión; la segunda, mucho más concreta, nos sugiere adoptar un esquema *técnico* de *conducción* inspirado en el virtuoso carácter *no-técnico* del psicoanálisis<sup>4</sup>.

### 3. INSTRUMENTOS PARA LA CONDUCCIÓN DEL GRUPO

Como se apunta en el epígrafe anterior, las pautas que paso a presentar tienen un sentido que conviene no perder de vista para su justificación teórica e instrumentalización práctica. Todas ellas están orientadas a conducir el grupo con la intención de provocar un discurso preservado del referido carácter técnico orientado a la *dominación*.

Dicho esto, podemos definir el grupo de discusión como «un grupo artificial convocado en función de los objetivos de la investigación, cuya interacción está parcialmente controlada por un investigador-director que marca los objetivos de la reunión y crea la situación discursiva» (Alonso 1998: 101.). La cuestión que interesa precisar ahora es qué se entiende por *control*, y qué implicaciones tiene para la dinámica grupal una actitud de este tipo.

En primer lugar, el grupo de discusión es un dispositivo para la producción de textos que sirven de soporte a discursos y representaciones sociales (Alonso 1998: 101). Este fin exige que el grupo trabaje, es decir, se oriente a la realización de una tarea, la cual no tiene por objetivo producir cambio conductual alguno en el grupo, salvo, obviamente, los que se derivan de hacer consciente la situación de trabajo que se hace explícita en la fase introductoria<sup>5</sup>. Esta advertencia, a simple vista irrelevante, es en buena medida un problema de difícil manejo, no sólo porque puede llegar a verse malograda por completo, sino porque exige del moderador ciertas actitudes y aptitudes para *conducir* la reunión sin desvirtuarla.

En segundo lugar, los discursos provocados tienen valor para la investigación en la medida en que las condiciones de producción garantizan un producto genuino, y en lo posible no contaminado por el comportamiento e ideología del moderador. Esto supone que al interés de lograr que el grupo trabaje, hay que añadir ahora las condiciones necesarias para preservar dicho trabajo de posibles mani-

---

<sup>4</sup> No obstante, en psicoanálisis el discurso que se persigue técnicamente es un discurso que es medio para la cura, es decir, se trabaja sobre él y para él de manera que pueda llegar a transformar al analizado (paciente). Por el contrario, en el grupo de discusión el discurso producido es un fin en sí mismo, y es el discurso el que llegará a ocupar el lugar del analizado.

<sup>5</sup> En el caso de los grupos de encuentro o grupos terapéuticos, el grupo sí trabaja para cambiar situaciones particulares y grupales.

pulaciones conscientes o inconscientes derivadas del hecho mismo de la conducción.

Por otro lado, y para este específico ámbito de la dinámica, el discurso acaba siendo el resultado de lo que el grupo dice o discute a nivel de contenidos (información), y lo que regula o estructura a nivel de intercambios y relaciones entre los participantes (comunicación) (Maisonneuve 1981). La conducción de la reunión supone operar tanto en un plano como en otro. El moderador podrá concentrar sus intervenciones técnicas en la organización de la información y comunicación desarrollada a lo largo de la dinámica; o por el contrario, evitará toda intervención e influencia al estilo de los grupos de encuentro desarrollados por C. Rogers (1973). A la primera forma de intervención se la denomina *directiva*, y a la segunda, *no directiva*, dejando la denominación de técnica mixta para las intervenciones alternativas y complementarias de uno y otro signo.

Las técnicas directivas tienen como objetivo ordenar, cuando no forzar, la productividad del grupo en función de los objetivos marcados por el investigador. En este caso el discurso producido tiene las marcas de una velocidad constante y acelerada, a veces, atropellada e incongruente, por anteponerse las necesidades del moderador por encima de las energías y deseos del grupo. Sin embargo, las técnicas no directivas proscriben cualquier injerencia sobre el grupo, esperando que así pueda expresarse libremente, y no como el moderador determina de antemano.

Aunque la conducción directiva y no directiva son formas opuestas y extremas de intervenir idealmente en la conducción, ambas posturas implican por igual un *control* del proceso de producción (provocación) del discurso. De la conducción directiva se dice que es invasora e influyente, distorsionando y falseando el discurso por el hecho de hacerlo coincidir con los deseos personales y ajenos del moderador<sup>6</sup>. Por el contrario, la conducción no directiva es como mucho facilitadora, aunque dichas facilidades son en el fondo influencias y determinaciones asociadas a la confianza ingenua que deposita el monitor en la creencia de que el grupo tiene un desarrollo propio, independiente del contexto y situación donde se crea, y que la actuación no directiva es realmente impersonal, neutral y aséptica en su mediación. En este sentido, y tal como acepta ver el mismo C. Rogers (1973: 55), «no cabe duda de que soy directivo al escuchar y, por lo tanto, “directivo” si se deseara acusarme de ello».

Ahora bien, no es el objetivo de este trabajo acusar de ser directiva una acción conductora que trata de no serlo, todo lo contrario; el riesgo que se pone de manifiesto es admitir que realmente sea posible una conducción no directiva. Como si escuchar, o simplemente estar presente y levantar testimonio de lo que se dice o hace no fuera tan influyente, o por lo menos tan insistente, como pedir que se diga o se haga. Es más, si atendemos a las directrices generales (Ibáñez, 1986: 303), «el preceptor debe provocar al grupo con la propuesta del tema a

---

<sup>6</sup> La máxima directividad la encontramos en la encuesta de opinión, la cual, permite como mucho la adhesión de las respuestas a determinados ítems sobre los que poco, o nada, puede hacer el entrevistado (ALONSO 1998, ORTI 1986). Este grado extremo de directividad prescinde por completo de la opinión del sujeto.

discutir: en esto se diferencia esta técnica de cualquier técnica no directiva». En efecto, esta clara determinación no sólo invalida las expectativas de una verdadera no directividad, sino que también deja de asumirse desde un punto de vista teórico y práctico.

Sin embargo, es necesario apoyarse en esta idealizada conducción no directiva para justificar con mayor sentido un tipo de dirección no-técnica orientada a preservar el discurso de pautas de manejo insensibles, las cuales acaban haciendo del discurso un simple registro empírico de un *dato a observar* con mayor o menor naturalidad.

Desde este punto de vista, la intervención no-técnica tendría como objetivo trabajar directamente con las acciones que desarrolla el moderador, e indirectamente con el grupo que conduce. En otras palabras, no se trata de controlar el grupo, sino la misma técnica que lo controla<sup>7</sup>. De ahí la presentación de unas pautas de actuación que organice y dote de sentido la intervención del moderador. Estas pautas se fijan en unos determinados instrumentos para la conducción, los cuales aparecen sintetizados muy esquemáticamente en un guión temático (de conducción), unas intervenciones (verbales y no verbales), y unos materiales facultativos de exposición. Veamos cada uno por separado.

### 3.1. El guión de conducción

El guión es un instrumento que consiste en una ordenación temática de interés para los objetivos de la investigación. En realidad, los temas, o aspectos temáticos, quedan concretados en una especie de listado de cuestiones a plantear y/o discutir por el grupo. La estructura que sigue el guión es secuencial, y discurre de lo más amplio y vago a lo más concreto y preciso. Incluyendo, si fuera necesario, una temporización del recorrido temático.

No obstante, y a pesar de la simplicidad referida, la mayor dificultad para construir el guión reside en la planificación anticipada de los *lugares conversacionales* por los que pasará el grupo, y la traducción operativa de los objetivos específicos de la investigación a planteamientos que se adapten al esquema de una conversación real. Por ejemplo, si un objetivo de la investigación es obtener «los significados asociados al consumo de drogas», su traducción y concreción a guión será el abordaje de cuestiones precisas como: tipos de drogas consumidas, momentos en los que se consume, lugares, ambientes, etc. Por otro lado, y una vez que se han traducido los objetivos, es más accesible ordenar el contenido temático en función de lo que podrían ser los derroteros de una supuesta conversación sobre el tema en cuestión. Por ejemplo, empezar hablando de consumos de drogas en general para ir después centrando el tema hacia un consumo concreto de drogas *domésticas* como el alcohol o el tabaco, etc.

En cualquier caso, y esto conviene remarcarlo bien, el guión de conducción no es un instrumento para guiar al grupo, sino más bien para orientar a la perso-

---

<sup>7</sup> En efecto, tal como sucede en el psicoanálisis, su objetivo es el «sujetamiento» como mecanismo de producción/reproducción del sujeto ideológico (VALLEJO 1975: 22).

na o investigador que está a cargo de la conducción. Incluso puede valer para investigaciones en equipo, u otras investigaciones subsidiadas: «la guía proporciona un modo de asegurar que todos los investigadores exploren en los informantes las mismas áreas generales» (Taylor y Bogdan 1990 :119). Es decir, no es el grupo quien se adapta y pasa por los distintos puntos del guión. Todo lo contrario. Es el moderador quien debe verificar que eso pasa, y por supuesto, sin imponer al grupo ningún tipo de itinerario obligatorio.

Visto así, el guión es una lista de chequeo que permite al investigador observar con mayor tranquilidad el recorrido que hace el grupo, y los aspectos temáticos que están tratados o faltan por tratar de cara a la investigación. En ningún caso el investigador impone al grupo los temas ni el orden en que aparecen en su guión<sup>8</sup>. De proceder así, se perdería una parte importante del discurso como es la ordenación espontanea, los ritmos, e incluso los contenidos, puesto que en definitiva se obliga al grupo a conversar sobre asuntos que pueden o no ser pertinentes (o de verdadero interés) para el conjunto.

El guión, por tanto, es un instrumento que debe operar de cara al investigador, especialmente como forma de estar ante la angustiada incertidumbre que el grupo representa para él. Su confección y desarrollo es en cierta manera una simulación previa del encuentro entre los objetivos de la investigación y el trabajo posterior del grupo. Lo que hace del guión un medio para ir contrastando hipótesis de trabajo, motivo por el cual es posible modificarse en caso de ser necesario. Puede suceder que aparezcan nuevos aspectos temáticos no tenidos en cuenta anteriormente por la investigación, o por el contrario, que ciertas hipótesis reflejadas en el guión, no se vean recogidas temáticamente por el grupo. En este sentido, el guión no tiene por objetivo acotar y limitar los temas a tratar en la reunión, todo lo contrario, el fin es construir algo así como un mapa de navegación que en cualquier caso evita privilegiar unos recorridos sobre otros.

Resumiendo, el hecho de contar con un guión no hace al moderador más o menos directivo. Esta es una afirmación gratuita que tiene que ver más con un determinado manejo y comprensión del instrumento. Es cierto que en ocasiones puede usarse por el conductor inexperto como una rejilla a través de la cual filtrar, exactamente igual que las preguntas de un cuestionario, las respuestas u opiniones de los participantes. Sin embargo, este proceder es contrario al uso que se apunta, es decir, el de convertirse en un referente estable y estandarizado para el investigador. A partir de un guión, el moderador afronta la situación de conducción controlando la parte que le toca, pudiendo centrar toda su atención en los devaneos del grupo. El principio básico que nos avisa de que el conductor debe someterse a control tanto o más que el grupo al que conduce, hace que el guión sea un medio a través del cual, la propuesta de recorrido temático que proyectamos para el grupo, deje de oscilar como variable a tener en cuenta para el investigador.

Como cierre de este epígrafe, se presenta un ejemplo sintético de guión de conducción entresacado de una investigación comercial sobre un nuevo concep-

---

<sup>8</sup> La estructura y ordenación del guión no es necesaria ni tiene porque ser representativa de la estructura y ordenación temática que haga el grupo.

to de *alimentos pasteurizados*. Lo interesante de este guión, al margen de su valor referencial, es que fue en su momento alterado en función de las hipótesis manejadas a lo largo de la investigación.

Guión de conducción:

- *Introducción.*
- *Breve reconstrucción de hábitos y estilos de vida sobre la compra y la preparación de comidas.*
- *Usos y actitudes hacia la conservación de los alimentos en general, y en particular para cada tipo de conservación (conservación al vacío, en lata, congelado, ahumados, deshidratados, sazonados, etc.).*
- *Actitudes y valores asociados al concepto pasteurizado.*
- *Reacciones y valoraciones espontáneas asociadas a la propuesta de «alimentos pasteurizados».*
- *Presentación del producto y reacciones suscitadas en el grupo (sabor, calidad, usos concretos, etc.).*
- *Actitudes y valoración del envase en que se presenta el producto pasteurizado*
- *Valoración de otras variables: precio, ubicación de compra, etc..*
- *Cierre del grupo.*

El cambio de guión referido se produjo cuando los primeros grupos realizados manifestaban ciertas reservas y dificultades a la hora de trabajar con el concepto *alimentos pasteurizados*, el cual era de inmediato asociado a la leche y a la pérdida de cualidades principales de los alimentos como el sabor, el valor nutritivo, la frescura, etc. Dado que el carácter pasteurizado era esencial en el concepto evaluado, y que era por sistema evacuado, cuando no rechazado e incomprendido, se consideró en los grupos restantes plantearlo alternativamente como «nuevos productos pasteurizados que garantizaban la conservación por al menos dos meses en el frigorífico, conservando todo su sabor y frescura, y sin conservantes». Este cambio explicativo, activó y facilitó en mayor grado la aceptación y comprensión del concepto por las muestras, lo que en cierta forma avisaba de la importancia que tenía la variable informativa como refuerzo para extrapolar la pasteurización a otros alimentos distintos de la leche. De esta forma se constató *in situ* hipótesis de la investigación, experimentando bajo guión el funcionamiento de los grupos proyectados.

### 3.2. Las intervenciones verbales: el papel de la pregunta

Uno de los grandes problemas en la conducción de un grupo o entrevista abierta es saber cuándo hay que hablar, cómo, y qué decir. Y este problema se agudiza en el caso del moderador inexperto por el simple hecho de no saber como tratar su ansiedad por obtener la información que busca, y el temor que le produce el hecho de que el grupo caiga en un angustioso silencio. La situación de tomar o no la palabra en el grupo es una cuestión que debe ser sometida a una

cierta reflexión, tal como se hizo con el guión. La disyuntiva, una vez más, no es si se debe hablar más o menos, o simplemente no hablar, algo que es posible, e incluso efectivo si se tiene en cuenta que es una de las formas más sutiles, y sádicas, de hacer hablar. La cuestión que considero que hay que tratar es otra bien distinta, se trata de tomar conciencia y someter a control el hecho mismo de intervenir verbalmente en el grupo.

Para abordar este particular, puede ser interesante partir del hecho de que tomar la palabra no es un acto, como señala O. Ducrot (1982), ni libre, ni gratuito. No es libre porque para intervenir es necesario contar con ciertas condiciones que justifiquen el derecho a hablar, por ejemplo, ser la persona que modera la reunión. Tampoco es gratuito, porque cada intervención hablada persigue determinados fines o representa alguna necesidad por parte del que habla.

A la vista de estas determinaciones, tomar la palabra, intervenir verbalmente en el grupo, es en sí, e independientemente de lo enunciado, una forma implícita de decir, y por tanto de influenciar. Efectivamente, el hecho mismo de intervenir, sin pensar ahora en el contenido concreto de la intervención, significa mantener una determinada relación comunicativa, y una determinada posición ideológica frente al interlocutor. Hablar, independientemente de lo que se dice o quiere decirse, trae consigo unos *implícitos* que la técnica psicoanalítica ha sabido vislumbrar como importantes e *involuntarias* manifestaciones emocionales e intelectuales a detectar en toda conversación.

Dichos implícitos nos avisan de que las intervenciones en el grupo expresan y significan cosas al margen de las palabras y significados que se hallan. El acto verbal de mandar, de preguntar, e incluso de simplemente enunciar, tienen un significado e influencia destacada, por ejemplo el de la imposición o dominación en los dos primeros casos, y el del interés en el tercero. Intervenir no es, como podría pensarse ingenuamente, una simple cuestión de enunciados peor o mejor tratados por parte del moderador para conducir o re-conducir la reunión.

No obstante, con frecuencia el moderador opta por dejar un discurso libre que trae como contrapartida una no intervención verbal. Pero hay que señalar que esta decisión parece ser tomada en ciertas ocasiones con la intención de hacerse con el garante de que el grupo va a ser más que nunca él mismo. No hablar, o hablar lo menos posible, es parte del modelo de conducción no directiva. Sin embargo, no siempre es posible ni deseable una restricción de este tipo. Por ejemplo, en ciertas ocasiones el grupo se aleja o pasa con toda naturalidad por encima de los objetivos de la investigación, o por el contrario, pide respaldo al moderador en calidad de parte objetiva o experta.

En situaciones de este tipo, la intervención verbal no puede ni debe descartarse o privarse. Ahora bien, tomando en consideración lo anterior, habrá de cuidarse el tipo de intervención que hagamos. Y la mejor forma de acometer este propósito es comprendiendo y/o neutralizando la intervención misma, de manera que al final fuera como si no existiera. Hay técnicas que facilitan esta labor y son de uso corriente por la psicología clínica; por ejemplo los conocidos *espejos*, es decir, repeticiones literales de lo que dice el interlocutor. A través de ellos, el moderador refleja al grupo sus preguntas, sus inquietudes, sus silencios, etc. Incluso podrá con práctica *congelar*, retener o continuar los recorridos temáticos

que el grupo hace espontáneamente. Pongamos un ejemplo entresacado de unos grupos sobre el tema del consumo de drogas, en concreto un extracto de un grupo de jóvenes de la clase media urbana en Madrid:

**Participante 1.**—*Yo creo que si el tabaco se considera una droga, casi todo el mundo sería adicto. A mi eso me parece demasiado. ¿Tu crees que a un fumador se le puede considerar igual que a un drogadicto? (pregunta que se dirige al moderador en calidad de persona neutral).*

**Moderador.**—*¿Se le puede considerar igual que a un drogadicto? (dirigiéndose al grupo con gesto interrogante).*

**Participante 4.**—*Yo creo que si, todo depende de lo enganchado que estés.*

**Participante 1.**—*Pues lo que hemos dicho, que hay muchas cosas que enganchan, y no por eso....*

Como se puede constatar, la pertinencia o no de la intervención verbal no es tan decisiva como la forma de intervenir, y aquí merece mención especial una forma privilegiada de intervención para obtener información: *la pregunta*. No vamos a entrar a dirimir su estatuto ni el trasfondo teórico que asiste al acto ilocutorio de preguntar, algo que sería excesivo, aunque de gran interés no sólo para el sociólogo, sino para muchos otros profesionales que necesitan *preguntar* a otros (médicos, policías, profesores, periodistas, psicólogos, políticos, etc.). Para el fin propuesto, y en cualquier caso, la extendida práctica de preguntar supera con mucho su bien conocida utilidad informadora, puesto que en el fondo una pregunta, sea abierta o cerrada, «no se contenta con proponer el diálogo, sino que lo impone» (Ducrot 1982: 85), obligando a hablar al entrevistado, e imponiéndole un esquema de presuposiciones del que es totalmente ajeno, y quizá hasta contrario. Un caso didáctico de la fuerte determinación impuesta por la pregunta se encuentra en un ilustrativo chiste que contaba el sociólogo Jesús Ibáñez, y que recupero a través del psicoanalista Francisco Pereña (1990). «El chiste era el siguiente: he aquí que un alemán de origen judío acude a un amigo alemán de origen ario, para comunicarle su decisión de abandonar Alemania. Ante la sorpresa del amigo, que arguye que nadie persigue a los judíos y que incluso le tilda de paranoico, el judío le cuenta lo siguiente: hice un muestreo en la población y pregunté si les parecía correcto la eliminación de judíos y farmacéuticos. En ese momento le interrumpe el amigo: ¿Por qué los farmacéuticos? A lo que el judío responde: justamente eso preguntaron los encuestados, ¿ves entonces que debo irme?».».

En definitiva, y tal como formula O. Ducrot (1982), «las únicas respuestas posibles a una pregunta son las que conservan sus presupuestos (los de la pregunta)...Es sabido que el interrogatorio policial recurre a este procedimiento, y que una de sus “especialidades” consiste en plantear preguntas presuponiendo lo que se quiere hacer confesar. Lo que permite acusar al interrogado de no responder, o de soslayar la pregunta —con todas las consecuencias que esto implica cuando la “deontología lingüística” viste uniforme» (Ducrot 1982: 87).

Estas advertencias sobre el hecho de preguntar habría ahora que matizarlas para el caso específico de las preguntas cerradas y abiertas, las cuales han sido

lucidamente criticadas en el uso sistemático que se hace de ellas en las encuestas de opinión (Ortí 1989, Alonso 1998, Galtung 1966, Ibáñez 1991, 1986). Las preguntas cerradas están descartadas en el grupo de discusión, aunque en la investigación de mercados hay quien las formula al final de la reunión, casi como una forma de sellar ritual y taxativamente lo que a lo largo de la sesión ha quedado plasmado con incertidumbres y ambigüedades dependientes de contextos y procesos sociales externos al propio grupo. Por el contrario, las preguntas abiertas son más frecuentes y aceptadas para el objetivo de la conducción. No obstante, la peculiaridad de estas preguntas es que tratan de ser lo más respetuosas posibles, en el sentido de actuar, si se permite la expresión, como estimulantes para animar la opinión y su ampliación. Preguntas de este tipo se ajustan, por ejemplo, al formato de: «¿qué tal esto?», «¿y esto que nos parece?», «¿como se ve?» ¿y eso?, etc. Por contrapartida, esta forma de hacer preguntas abiertas evita dos graves inconvenientes que entorpecen la dinámica del grupo, uno es el carácter metafísico, sumamente abstracto, que sugieren algunas preguntas aclaratorias como: «¿por qué decís esto que comentáis?. El otro es que se evita pronunciarse sobre el tema de discusión, refiriéndolo implícitamente y sin decantar ninguna opción en particular.

En definitiva, la intervención verbal, y la pregunta como fórmula recurrente para la conducción del grupo debe, en la medida de lo posible, sustituirse en favor de otras formas menos *agresivas* como puede ser la intervención no verbal. No obstante, y en cualquier caso, el recurso verbal supone, como en el resto de técnicas de conducción, una crítica de las posibles repercusiones y sesgos que pueda derivar su uso no reflexionado.

### 3.3. Las intervenciones no verbales

Sabemos que el proceso de producción de datos es un proceso mediado por el lenguaje. Los dispositivos técnicos que utiliza el investigador para captar y producir la información se componen de lenguaje y trabajan a su vez con el lenguaje, lo que supone «destrozar el proyecto empirista de descomponer el mundo en hechos atómicos» (Ibáñez 1985: 227).

Conducir el grupo desde un punto estrictamente empirista sería hacer como si la técnica de conducción fuera muda, o lo que es igual, que estuviera diseñada para recoger palabras macizas como si se tratara de racimos de cosas. Por el contrario, la situación de conducir un grupo pasa irremediamente por todo un proceso lingüístico. Tanto el grupo como el monitor recurren al lenguaje para expresar una parte de sus intenciones y deseos. Sin embargo, y por lo que respecta a la dinámica grupal, son varios los fenómenos que desbordan y enriquecen dicho lenguaje. Por ejemplo, la expresión de emociones, o comportamientos orientados a verificar la situación grupal (silencios, pausas, ritmos, descuelgues, etc.). En cuanto al moderador, encontramos que también su intervención puede recurrir a formas expresivas no verbales. El hecho de que en el grupo se de un intercambio de prácticas significantes no implica renunciar a servirnos de elementos significativos como los gestos, la prosodia y la proxemia, incluso de objetos o marcos

situacionales donde se desarrolla el grupo. Es más, la intervención no verbal puede ser en el moderador experto una forma sutil de conducir el grupo sin la necesaria y meritoria intervención verbal.

En efecto, para la conducción del grupo podría ser suficiente con una introducción y mantener una presencia física silenciosa por parte del monitor. Sin embargo, dicha actitud, excesiva e incómoda, puede ser amortiguada con intervenciones a través de la mirada, los gestos de las manos o de la cara, etc. En este sentido, un buen conocimiento del lenguaje no verbal y su manejo permite alcanzar los mismos objetivos que la más cuidada intervención hablada. Es uso habitual, por ejemplo, la práctica de sostener la mirada para provocar o sofocar el discurso de las personas que componen el grupo. En los primeros minutos de formación del grupo, el moderador expresa corporalmente su disposición para ceder el lugar de liderazgo al grupo, se reclina hacia atrás y evita sostener la mirada en un solo interlocutor. Actitudes de este tipo ayudan a la integración de los participantes, mirando más insistentemente a aquel que todavía no se ha atrevido a tomar la palabra, y animando a todos a la vez con ese gesto de sorpresa e incredulidad que revela estar escuchando con sumo interés y atención.

Por otro lado, la práctica de utilizar las manos para retener o suspender por unos momentos las intervenciones que se agolpan atropelladamente, o pueden hacer cambiar el rumbo de la conversación, es un manejo que da excelentes resultados. Como si de un ordenanza del tráfico se tratara, el moderador señala la grabadora para indicar que se está escuchando, y que es necesario cierta tranquilidad porque todos los que hablan serán escuchados. Con el mismo propósito mostrará fugazmente la palma de la mano a la intervención que trata de eclipsar a otra aún no finalizada. Pedirá ampliación de opiniones enrollando una cinta imaginaria en su dedo, o sosteniendo la mirada más tiempo de lo necesario, etc. Los recursos, como puede verse son muchos y variados. Sin embargo lo que es común a este tipo de prácticas es un lenguaje más respetuoso, o si se prefiere menos contaminante y más orientado a la escucha como manifestación expresiva que comunica a los participantes el deseo de saber y dejar hablar por parte del investigador.

Por otro lado, puede incluirse en esta categoría de intervenciones no verbales las correspondientes a los aspectos comunicacionales relacionados con la sala en su conjunto, y de manera particular, con los objetos que la componen: mesa, sillas, grabadoras, micrófonos, cámaras de vídeo, pizarras, etc. Al respecto es oportuno indicar la importancia que dichos aspectos tienen para la conducción. El caso de la mesa redonda es un buen ejemplo para activar la comunicación horizontal y la cohesión grupal<sup>9</sup>. Por el contrario, los micrófonos, grabadoras, cámaras, espejos, etc., suelen operar retardando la comunicación, y en ciertos casos inhibiéndola cuando se trata de apaciguar fuertes reacciones paranoicas. Al

---

<sup>9</sup> El tipo de mesa, como la ubicación de las sillas, es un elemento a tener en cuenta para la conducción. Mesas de tipo rectangular, desde un punto de vista simbólico, no facilitan tanto las relaciones igualitarias como las mesas redondas o elípticas. En cualquier caso, la conducción es más fácil en aquellas disposiciones que no se prima ningún puesto en particular, de modo que lo ideal es compartir homogéneamente el espacio y los objetos que lo articulan (KNAPP 1985, PROSS 1981).

respecto, el proceder del moderador será disipar toda sospecha del grupo hacia estos aparatos, de manera que presentándolos debidamente en la introducción, y evitando su ocultación, el efecto negativo que suscitan será rápidamente amortiguado, incluso invertido en el caso de aparatos reproductores, los cuales son un apoyo y un referente para la conducción, en el sentido de representar para el grupo una escucha realmente objetiva y neutral.

### **3.4. Presentación y utilización de material facultativo para la conducción**

En ciertas situaciones grupales, especialmente en el ámbito de la investigación comercial, es frecuente la presentación y/o evaluación de ciertos estímulos para las muestras. Es de uso corriente mostrar productos de diverso tipo, dibujos, filmaciones, fotografías, músicas, etc.. Desde el punto de vista de la conducción, esto supone controlar cómo tratar y disponer dichos materiales de exposición. En un caso concreto, y en cierta medida complejo como es testar publicidad, podemos plantearnos la posibilidad de introducir dichos materiales (spots) tal como aparecen en la realidad, intentando respetar tanto la manera de relacionarse la muestra con el estímulo publicitario, como el lugar que dicho estímulo ocupa entre otros estímulos semejantes o distintos; en definitiva, se podría intentar simular la situación real, la cual, en principio estaría organizando el discurso sobre los estímulos presentados.

Ahora bien, el grupo en sí mismo es un lugar artificial que no pretende reproducir *hechos* de la realidad, y aunque así fuera, dicha realidad fáctica sería producto del azar más impredecible. Por tanto, de cara a la conducción es lógico evitar tomar como marco de control la presentación natural (real) de los estímulos propuestos. En su lugar, una presentación artificial impone tomar en consideración algunos efectos derivados de afrontar esta decisión. Me refiero a las alternativas de presentación y manejo de los estímulos seleccionados, los cuales parten de un mismo esquema referencial: el momento y el orden de aparición en el grupo.

El momento de exposición lo determina la pertinencia del estímulo en un contexto dado. En el caso que nos ocupa, los estímulos pueden aparecer a lo largo y ancho de la dinámica grupal. Sin embargo, y desde un punto de vista diacrónico, los estímulos requieren cierta disposición en el tiempo. Por ejemplo, es necesario que la reunión ya esté formada como grupo, y que la posible introducción del estímulo/s se deba a una derivación natural hacia éste, del mismo modo que se introducen y suceden los distintos aspectos temáticos que serán recorridos. En este sentido, los estímulos tienen un momento y una manera de presentarse ante el grupo. Es decir, su aparición depende de una dinámica que facilite la situación discursiva menos forzada y más espontánea. En el caso de analizar publicidad de bronceadores, lo deseable sería esperar (conducir) a que el grupo, tras hablar de bronceados y cremas bronceadoras, hiciera mención, directa o indirectamente a la publicidad sobre este tema. Ese momento se revela como pertinente para sugerir al grupo la visión de publicidad y la opinión que nos merece. A partir de este momento, y ahora desde un punto de vista sincrónico,

otros estímulos pueden parecer o coexistir conjuntamente, especialmente cuando se trata de comparar entre ellos de manera que unos puedan servir de referentes a otros.

En cuanto al orden de exposición, la conducción debe tener en cuenta las posibles variaciones que desde un punto de vista gestáltico afectan al estímulo. Es importante que los distintos estímulos se organicen en función de los restantes estímulos concurrentes. Volviendo al ejemplo de la publicidad, la alternancia de spots para comentarlos supone también la rotación de estos para contrastar y evaluar posibles influencias producto del orden de la exposición. Incluso, es deseable advertir posibles ordenaciones espontáneas, por muy inacabadas y limitadas que parezcan. Tal como sucede con aspectos temáticos discursivos, el orden de referencia de los estímulos propuestos es también una parte fundamental del discurso. Por este motivo, una forma posible de introducir y comparar varios estímulos entre sí es mostrarlos todos a la vez para su inmediata ordenación y evaluación posterior por el grupo <sup>10</sup>.

Por último, señalar una vez más que la ordenación de los estímulos debe tener en cuenta no sólo el contexto donde éstos aparecen, algo fundamental para su comprensión, sino también las condiciones que el moderador facilita para que los estímulos sean atendidos tal como el grupo los ve. En este sentido, es obvio que la conducción debe orientarse a conseguir este propósito, pero también busca obtener la información más completa y de la manera más rápida. Por este motivo el orden de los estímulos adopta la estructura del lenguaje, es decir, que va desde la oposición y comparación entre estímulos, ordenación sintagmática, a la profundización y corroboración de los significados atribuidos, ordenación paradigmática <sup>11</sup>. De esta manera, el grupo aborda más fácil la tarea, es decir, si previamente se le permite comparar y seleccionar los estímulos antes de entrar a profundizar en cada uno de ellos.

#### 4. EL DESARROLLO DE LA CONDUCCIÓN

Hasta aquí he tratado de referir algunos elementos o consignas claves para la conducción de un grupo o entrevista abierta. Dichos elementos estaban referidos a aspectos instrumentales concretos. Falta por abordar este mismo propósito desde un punto de vista dinámico, planteando la conducción en el proceso de formación y desarrollo del grupo a lo largo de todo el tiempo que dura la sesión.

---

<sup>10</sup> Esto vale especialmente para distintos aspectos que, desde un punto de vista perceptivo, componen un estímulo. La presentación de la publicidad evaluada comienza por los aspectos pertinentes destacados por el grupo espontáneamente.

<sup>11</sup> Tomado los estímulos como si se tratara de elementos que el grupo debe organizar y utilizar para su discurso: «El hablante selecciona palabras y las combina formando frases de acuerdo con el sistema sintáctico del lenguaje que emplea, y a su vez las oraciones se combinan en enunciados. Pero el hablante no es en modo alguno totalmente libre en su elección de palabras: ha de escoger (...) de entre las que le ofrece el repertorio léxico que tiene en común con la persona a quien se dirige» (JAKOBSON y HALLE, 1974: 98).

Para centrar este particular es importante tener en cuenta que, desde un punto de vista dinámico, la conducción va paralela a la gestación y existencia temporal del grupo. Las fases que podemos enunciar son las mismas por las que el grupo pasa de manera invariable: una primera fase de constitución donde el monitor conduce la reunión hasta conseguir transformarla en grupo, una segunda fase de trabajo donde se da a discutir el tema propuesto por la investigación, y una tercera fase de disolución donde formalmente se da fin al trabajo y a la existencia del grupo. Veamos detenidamente cada fase.

La formación y evolución de un grupo pasa necesariamente por ciertos estadios que W.R. Bion (1974) enumera en tres «supuestos básicos»: *de dependencia, de ataque-fuga, y de apareamiento*. Cada *supuesto* es, en términos de dinámica grupal, una manera de expresar espontáneamente los impulsos emocionales del grupo, y tiene que ver con reacciones de ansiedad y frustraciones producto de la situación emergente. Desde esta perspectiva, el grupo hace la función de una *epidermis* que simbólicamente envuelve a los individuos que lo componen (Anzieu 1986), la cual hace de frontera entre el adentro, un interior protector, y el afuera, una exterioridad física y social donde el grupo se encardina. De cara adentro, la envoltura grupal permite un estado psíquico transindividual que D. Anzieu (Ibid 1986: 14) refiere como un *Si-mismo*, y que es coincidente en buena parte con lo que W. R. Bion denomina *grupo básico*, en distinción del *grupo de trabajo*, un estado del grupo que está finalmente orientado hacia fuera y al cumplimiento de tareas o resoluciones de problemas impuestos.

La transición del adentro al exterior es resultado de un proceso que exige cierta paciencia y comprensión por parte del moderador. Como se ha señalado, el punto de partida para todo grupo son esos *supuestos* que parten de un estadio *interior* para alcanzar finalmente un estadio de madurez *exterior* que supere el predominio emocional de resistencias y temores narcisistas. La manera en que tiene que suceder este proceso es algo delicado. Un comportamiento directivo supone arriesgarse a que el grupo quede estancado de manera regresiva en su interioridad, e incluso que finalmente no llegue a producirse el trabajo para el cual está destinado.

En función de estos requerimientos, el moderador debe tener en cuenta que su tarea es conseguir un «grupo de trabajo» lo antes posible; es decir, el estadio donde los elementos emocionales surgidos en la fase formadora sean posteriormente integrados de una manera más o menos racional para su desarrollo en la discusión. Por este motivo hay en la conducción de los grupos de discusión un tiempo inicial dedicado al calentamiento (*warming up*). Se trata de diez o quince minutos, según la pericia del moderador y características de los integrantes que forman la reunión, en los que el grupo cuaja y pasa de situaciones regresivas como buscar un líder (dependencia), abstenerse o negarse a colaborar (ataque y fuga) o estancarse (apareamiento), a la situación de trabajo centrada en la realización de tareas y solución de problemas.

En cualquier caso, la conducción aconseja no omitir esta fase preparatoria, y hacerlo de manera lo menos directiva posible. En estas circunstancias hay quien se inclina por dejar hablar sin intervenir lo más mínimo, incluso haciendo clara ostentación de su absoluta despreocupación y ausencia de atención. Otros mode-

radores, queriendo acelerar el proceso, buscan refuerzos narcisistas con la intención de que todos los integrantes participen cuanto antes, y lo más homogéneamente, es decir, sin reforzar o inhibir a unos más que a otros. Si se consigue, y el grupo se ha constituido como tal, el moderador observará que su presencia ya no es decisiva, e incluso que ha pasado a ser secundaria o desapercibida. El grupo ha tejido su envoltura y todos sin excepción forman parte de él.

Por otro lado, y hasta que no se haya concluido la fase de constitución, el moderador no puede realmente esperar la realización de la tarea que le ha encomendado al grupo. Sin embargo, en estos primeros minutos puede observar y detectar posibles anomalías manifiestas con cierta intensidad, y nada más dar comienzo a la reunión. Por ejemplo, es relativamente fácil detectar líderes o expertos de opinión que ocupan gustosos el *espacio huérfano*<sup>12</sup> que deja a propósito el moderador. También son manifiestas las relaciones de amistad, las patologías y las imposturas, etc. En todos estos supuestos debemos esperar complicaciones, y por tanto, una conducción más costosa del grupo.

Posterior al periodo de calentamiento, el grupo irá recorriendo el tema dado a discutir. Evolucionará pasando de unos aspectos temáticos a otros, confeccionando un discurso cuyo desarrollo y relativo agotamiento acabará haciéndolo circular, y por tanto reiterativo. Este es el preciso momento en el cual se puede dar por finalizado el tema trabajado, pero también es la repuesta a los temores de un moderador que se ve incapaz de abordar y registrar todo lo que el grupo produce. En este sentido, la forma circular del discurso proporciona una nota tranquilizadora porque asegura pasar de nuevo, aunque siempre de manera diferente, los mismos lugares conversacionales ya recorridos<sup>13</sup>.

Por último, y a pesar de dicha circularidad discursiva<sup>14</sup>, la conducción a largo de la dinámica buscará un final que marca conjuntamente el guión de conducción y la reiteración de cuestiones ya enunciadas por el grupo. En este momento de cierre es posible, sin temor alguno a que repercuta al resto del discurso ya producido y registrado, plantear todo tipo de interpretaciones o hipótesis al grupo, corroborando así ciertas ideas elaboradas y silenciadas por el investigador a lo largo de la sesión. También es el momento en el cual incluir las intervenciones de «asistentes externos» a la reunión (clientes, colaboradores, etc.). Incluso la posibilidad de pedir al grupo la realización de tareas individuales como por ejemplo cumplimentar un cuestionario sobre aspectos sociodemográficos, dejar información para nuevas captaciones, etc.

---

<sup>12</sup> Este espacio es el equivalente al «estado naciente» weberiano que F. ALBERONI (1984: 42) conceptualiza como un momento de discontinuidad entre lo instituido y lo instituyente.

<sup>13</sup> Efectivamente, los nuevos y repetidos abordajes de aspectos temáticos ya tratados permite matizar y abundar en contenidos sin por ello traer realmente nueva información para la investigación.

<sup>14</sup> Circularidad que teóricamente hace del discurso un producto sin final, un deslizamiento, en términos lacanianos, sobre la cadena significativa, la cual pone de manifiesto la equivocidad del acto de hablar, la imposibilidad de imponer el principio de identidad (PEREÑA 1994). Como señala J. IBÁÑEZ (1986: 316, 317), «si la discusión no tuviera un término asignado podría ser infinita. (...) Es necesario que se asigne un límite, y ese límite lo puede asignar (cuando crea que el discurso está maduro) el preceptor o puede haber sido asignado de antemano».

## 5. IMPREVISTOS Y FACTORES PERTURBANTES PARA LA CONDUCCIÓN

Los supuestos y directrices para la conducción de un grupo no siempre responden a situaciones previsibles y siempre iguales. Con más frecuencia de lo deseable, los diversos imponderables son una variable más a tener en cuenta para abordar la conducción. Quizá el problema mayor de estos factores imprevistos es la distorsión que producen en el desarrollo normal de la dinámica grupal, y la inseguridad que causan en el moderador. Sería imposible acotar, aunque sólo fuera de lejos, las diversas contingencias que afectan directamente a la conducción de un grupo. De las diversas fuentes de perturbación, las generadas por la propia dinámica grupal son las más intempestivas y desconcertantes, y las que más directamente afectan al desarrollo normal. No obstante, dejamos fuera de este epígrafe los diversos imponderables técnicos (una grabadora que no funciona, una confusión en la hora de inicio de la reunión, una sala más habilitada, etc.) que asisten al funcionamiento del grupo, y que también pueden afectar, aunque de una manera menos sorpresiva, a la buena marcha de la reunión.

Debido a que la captación de los integrantes a un grupo de discusión pueden realizarse defectuosamente, es decir, que se seleccione a sujetos que no cumplen el perfil solicitado, o en su defecto los requisitos necesarios para participar en una reunión de este tipo (que no se conozcan entre sí, que no sean expertos en cuestiones de las cuales se va a tratar, que no sean asiduos a grupos de discusión, que acepten las condiciones para participar, etc.), las posibilidades de encontrarnos con circunstancias extrañas y no previstas es algo más frecuente de lo que se suele imaginar.

Dado que el filtro de la captación no es siempre un garante para la correcta selección de las muestras, la mejor forma de afrontar este grado de certidumbre es anticipando respuestas pensadas para este propósito. Las reacciones que se apuntan a continuación son un botón de muestra, y están dirigidas en su mayor parte a recomponer la compostura del moderador y el carácter *técnico* de la conducción.

### *a) La aparición de expertos o profesionales*

Aunque los expertos o profesionales sólo pueden participar en grupos específicos sobre la materia que ellos conocen en profundidad, lo cierto es que a veces su presencia se amplía a grupos de personas que no pueden hablar desde la seguridad que proporciona el saber autorizado. Esta circunstancia hace que por requerimiento de la estructura social, y el prurito narcisista, los expertos o profesionales eclipsen y sofoquen con sus opiniones autorizadas el resto de opiniones y comentarios que no han sido validados. Ante esta circunstancia el moderador tiene dos opciones, hacerse un experto, y por tanto investirse él también de un rango de conocimiento y saber superior, o por el contrario, desde su posición de autoridad descalificar toda opinión autorizada.

La experiencia demuestra que es mejor optar por la segunda alternativa, a sabiendas de que ambas persiguen el mismo propósito: liberar al grupo de la voz

autorizada que impide la relaciones simétricas, y la dependencia del grupo de un líder monopolizador. No obstante, si optáramos por la primera opción, por ejemplo replicando que la opinión del experto es errónea o inexacta, etc., pasaríamos a ocupar el lugar que el experto deja por descalificación. Por este motivo, parece aconsejable intervenir en dirección contraria. En un supuesto grupo sobre bebidas alcohólicas, una joven camarera hace uso de su experiencia profesional para explicar a los presentes qué bebe la gente y cómo lo bebe. La respuesta que el moderador dará a su supuesto saber autorizado puede ser ésta: «ya sabemos que conoces el tema de las bebidas, pero lo que nos interesa es qué opinamos nosotros de ellas, nuestras opiniones personales, lo que opinamos nosotros que no somos expertos en la materia..., etc.» De inmediato, el grupo quedará de nuevo privado del líder, y no tendrá más remedio que asumir el trabajo impuesto, haciendo intervenir por igual a todos los participantes.

*b) Las ausencias y las nuevas presencias durante la reunión*

Otra circunstancia no prevista es la ausencias de personas que forman parte del grupo antes de que este finalice. Los motivos de una situación como la referida son muy variados, desde la necesidad de ausentarse temporalmente alguna persona de la sala, incluido el moderador, hasta la posibilidad de que la ausencia sea definitiva. En cualquier caso, y ante la situación de abandonos temporales o definitivos, lo aconsejable es hacer explícito los motivos reales que justifican la ausencia. Esta forma de operar evita, especialmente en los primeros minutos de la reunión, paranoias y situaciones de dispersión (fragmentación). En el caso de una ausencia temporal del moderador, es preferible que sea después de la fase constituyente del grupo, cuando este funciona prácticamente sólo y los aparatos reproductores están registrando la reunión con normalidad.

De igual forma, la incorporación de nuevas personas a un grupo ya iniciado, es una situación que se contempla y se aborda con toda naturalidad, invitando al nuevo componente a tomar asiento e intervenir cuando se sienta cómodo. Esta intervención rápida y concisa permite al moderador continuar con la reunión sin mayores preocupaciones por introducir al recién llegado y la nueva situación a la que se incorpora, seguro como está de que el mismo grupo le enseñará (y obligará) en pocos minutos la manera correcta de intervenir en la conversación.

*c) Presencia de sujetos desmarcados*

El grupo internamente es una formación homogénea que en ciertas ocasiones es alterada por la inclusión de participantes que se desmarcan del conjunto<sup>15</sup>. Es el caso, por ejemplo de una grupo de clase media alta que alberga entre sus com-

---

<sup>15</sup> Este riesgo es extensible también para el moderador, el cual puede aparecer para determinados grupos y temas, como una nota discordante. En estos casos lo ideal es encontrar un moderador lo más homogéneo posible (CALLEJO, 2001, 121).

ponentes un sujeto de clase media baja, o el caso de un grupo de hombres heterosexuales donde se incluye un homosexual, etc. Las situaciones donde aparecen sujetos *desmarcados*, fuera de cuotas, o que no reúnen las cuotas establecidas para formar parte del grupo, alterando así la homogeneidad del grupo, y por tanto, su correcto funcionamiento, son especialmente problemáticas.

La manera de conducir esta contingencia es siempre difícil, intentando por una parte bloquear a las personas descontextualizadas, y por otro animar de manera más activa a que el grupo siga su trabajo sin reparar en el *extraño*. Por otro lado, la solución más radical, y en ocasiones inevitable, es la expulsión de estas personas. Aunque una decisión de este tipo supone casi con toda seguridad crear una indeseable situación de ruptura, en ciertas ocasiones puede ser preferible a una situación de colapso o continuo hostigamiento y persecución por parte del grupo.

#### *d) Silencios y rupturas del discurso*

Es lógico pensar que el objetivo del investigador es obtener un discurso lo antes posible y lo más completo desde el punto de vista de la información conseguida. Este deseo puede inducir a buscar en la dinámica grupal un actividad febril y permanente. Sin embargo, con frecuencia el comportamiento del grupo puede derivar a situaciones de colapso o depresión<sup>16</sup> que no implica necesariamente un funcionamiento defectuoso de la dinámica. Todo lo contrario. Los silencios y rupturas del discurso son parte de las manifestaciones expresivas del grupo, produciendo en el monitor sensaciones desagradables y desconcertantes acompañadas de la tentación urgente, siempre fácil, de tomar las riendas de la situación.

Este proceder es como poco innecesario, cuando no arriesgado o impropio. Hay quien piensa que un silencio significa la espera de una pregunta y la finalización de un aspecto temático recogido en la conversación (Soler, 1997). Los silencios y rupturas discursivas no son producto del agotamiento del discurso ni nada similar<sup>17</sup>. Son parte del mismo discurso y como tal deben contemplarse. Es cierto que el grado de angustia se multiplica por causa de un vacío expectante y no previsto. Pero el moderador experimentado sabrá soportarlo el tiempo suficiente para que la persona con más angustia en el grupo vuelva a intervenir, o para que él mismo, de manera menos sádica, refleje verbalmente la situación creada. Una breve observación como «parece que nos hemos callado» o «de pronto hemos dejado de hablar», etc., es suficiente para aliviar la tensión y estimular de nuevo la conversación a favor de continuar como si no pasara nada.

---

<sup>16</sup> Determinados temas tabú relacionados, por ejemplo con aspectos escatológicos, aumentan el riesgo de generar comportamientos de este tipo. Las situaciones traumáticas a las que puede verse enfrentado el grupo, así como «erotizaciones» producto de las relaciones que implícitamente entablan los participantes, son también susceptibles de provocar fenómenos de este tipo.

<sup>17</sup> Al respecto sabemos que no hay habla sin respuesta, aunque sólo encuentre el silencio, si este tiene tras de sí a un oyente (LACAN 1983).

## 6. OBTENER DISCURSOS PARA EL ANÁLISIS

A modo de conclusión, es oportuno incidir una vez más en la importancia que tienen los métodos y técnicas de producción y obtención de información, especialmente por aceptar la creencia infundada de que un potente y sofisticado análisis, a ser posible matemático, lo puede todo, incluso suturar los despojos diezmados de una información sesgada por las deficiencias técnicas del investigador<sup>18</sup>.

Para el caso de la obtención de discursos, este problema se agudiza por el carácter artesano de las técnicas, las cuales dan lugar a una flexibilidad que, en caso de traducirse por *todo vale* o *hágalo como pueda*, acaba degradando la investigación hasta el punto de hacerla inservible, o como poco anecdótica<sup>19</sup>. Efectivamente, las técnicas cualitativas han servido de complemento y espejo a las técnicas cuantitativas, especialmente a la encuesta, que se ha visto reflejada críticamente en la manera de obtener la información y la calidad de ésta. Sin embargo, es mínima la reflexión teórica sobre cómo utiliza el investigador las técnicas cualitativas. A parte de ciertas directrices generales, hacer, por ejemplo, un grupo de discusión sigue siendo demasiado fácil y demasiado difícil a la vez. Esto ha supuesto que se vulgarizara o por el contrario se mistificara, de manera que muy pocos eran capaces de abordar con seriedad y garantías una tarea de este tipo.

Ahora bien, esta situación, como hemos visto, pasa por atender con mayor detenimiento la producción del discurso frente al análisis posterior. Especialmente porque el análisis sociológico<sup>20</sup> es indisociable de cómo ha sido producido el discurso. Y no sólo porque el análisis se opera ya en el mismo instante en que se está provocando el discurso, algo que siendo cierto todavía mantiene separadas ambas cosas, sino porque el análisis mismo es, como ya hemos visto, una parte, la más visible, de la producción del discurso. Es necesario, por tanto, criticar la manera en que el investigador provoca el discurso, y consecuentemente ir dando pautas de actuación que respondan tanto al carácter genuino de los discursos recabados, como a la materialización de un saber hacer *técnico* que pueda garantizarlo.

Este objetivo lo hemos cubierto con la técnica psicoanalítica, pensando que ella podía contribuir con éxito a criticar acciones dirigidas a provocar discurso

---

<sup>18</sup> Manuel GARCÍA FERRANDO (1989: 114), sensible a esta problemática, aducía en su momento varias razones por las cuales se somete la producción y obtención de datos al cometido omnipotente del análisis. Los nuevos avances de la sociología matemática, el auge de la sociología aplicada, junto a la necesidad de obtener respuestas rápidas a problemas acuciantes, etc., son factores que indirectamente han relegado a un segundo término la calidad de la información producida.

<sup>19</sup> Como muy acertadamente señala el sociólogo Javier Callejo, un futuro de la práctica de investigación con grupos debería asegurar lo conseguido fortaleciendo «sus criterios de validez y fiabilidad» (CALLEJO, 2001, 189). La manera de conseguir esto pasa por tratar detenidamente cuestiones como el reclutamiento de los participantes o el método que utiliza el investigador para provocar discursos.

<sup>20</sup> En el caso específico de análisis de textos, la provocación del discurso no se contempla como tal, y lo que se analiza es el texto, es decir, el *producto* independiente del *proceso de producción* (IBÁÑEZ 1998: 81).

para su *interpretación*, además de posibilitar un marco de actuación donde el movimiento del moderador, aún siendo delicado y problemático «como el de un caracol reptando por el filo de una navaja barbera» (Ibáñez 1989: 62), alcance, no obstante, cierta precisión para evitar que el habla de los participantes se derrame por su propio discurso.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALBERONI, F. (1984): *Movimiento e institución*, Madrid, Editora Nacional.
- ALONSO, L.E. (1998): *La mirada cualitativa en sociología*. Madrid, Fundamentos.
- BION, W.R. (1974): *Experiencias en grupos*. Buenos Aires, Paidós.
- CALLEJO, J. (2001): *El grupo de discusión: introducción a una práctica de investigación*, Barcelona, Ariel Practicum.
- DUCROT, O. (1982): *Decir y no decir. Principios de semántica lingüística*. Barcelona, Anagrama.
- FOUCAULT, M. (1970): *Nietzsche, Freud y Marx*, Barcelona, Anagrama.
- GALTUNG, J. (1966): *Teoría y métodos de la investigación social*. Tomo I, Buenos Aires, Eudeba.
- GUTIÉRREZ, J. (1999): «Consignas para el despegue de un grupo de discusión: un modelo de presentación» en *Empiria*, 2, 153-166.
- IBÁÑEZ, J. (1986): *Más allá de la sociología. El grupo de discusión: técnica y crítica*. Madrid, Siglo XXI.
- IBÁÑEZ, J. (1991): *El regreso del sujeto. La investigación social de segundo orden*. Santiago de Chile, Amerinda.
- IBÁÑEZ, J. (1985): *Del algoritmo al sujeto. Perspectivas de la investigación social*. Madrid, Siglo XXI.
- IBÁÑEZ, J. (1989): «Perspectivas de la investigación social: El diseño en las tres perspectivas» en Ferrando, G., Ibáñez, J. y Alvira F.: *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid, Alianza
- JAKOBSON, R., y HALLE, M. (1973): *Fundamentos del lenguaje*. Madrid, Ayuso.
- KNAPP, M.L. (1985): *La comunicación no verbal. El cuerpo y el entorno*. Barcelona, Paidós.
- LACAN, J. (1983): *El yo en la teoría de Freud y en la técnica psicoanalítica*, Barcelona, Paidós.
- LACAN, J. (1987): *Los cuatro conceptos fundamentales del psicoanálisis*, Barcelona, Paidós.
- LEWIN, K. (1978): *La teoría del campo en la ciencia social*, Buenos Aires, Paidós.
- MAISONNEUVE, J. (1981): *La dinámica de los grupos*. Buenos Aires, Nueva Visión.
- MORENO, J.L. (1960): *Fundamentos de sociometría*, Buenos Aires, Paidós.
- ORTÍ, A. (1989): «La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta y la discusión de grupo» en Ferrando, G., Ibáñez, J. y Alvira F.: *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid, Alianza.
- PEREÑA, F. (1994): «Formación discursiva, semántica y psicoanálisis», en Delgado, J.M. y Gutiérrez, J. (coord.): *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid, Síntesis.
- PROSS, H. (1983): *La violencia de los símbolos sociales*. Barcelona, Anthropos.
- RICOEUR, P. (1982): *Corrientes de la investigación en las ciencias sociales*. Madrid, Tecnos.

- RICOEUR, P. (1984): «Técnica y no-técnica en la interpretación», en *Hermenéutica y psicoanálisis*, Buenos Aires, Aurora.
- ROGERS, C. (1973): *Grupos de encuentro*. Buenos Aires, Amorrortu.
- TAYLOR, S.J., y BOGDAN, R. (1990): *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires, Paidós.
- VALLEJO, A. (1975): *Para una epistemología del psicoanálisis*. Buenos Aires, Argentina.

## RESUMEN

El presente artículo es una reflexión teórica y práctica sobre cómo provocar discursos con grupos de discusión. En concreto aborda algunas directrices técnicas para conducir con garantías un grupo diseñado ad-hoc para la investigación. A través de este objetivo práctico, inspirado en el método psicoanalítico, se incide en la peculiaridad de los datos cualitativos, y en el papel que desempeña el investigador en el funcionamiento del dispositivo productor.

## ABSTRACT

*The present article is a theoretical and practical reflection on how to provoke discourses with focus groups. Concretely it approaches some technical directors to drive with guarantees a designed group ad-hoc for the investigation. Through this practical objective, inspirational in the psychoanalytical method, is impacted in the peculiarity of the qualitative data, and in the role that the researcher performs in the operation of the device producing.*