

Capítulo XVIII

## **¿Cuáles son las claves de la Reunión de Grupo?**

*Pepe Martínez*



## Introducción

La Reunión de Grupo o Grupo de Discusión o “Focus Group” es un microgrupo que representa a un segmento de la realidad social; o sea, a un macrogrupo.

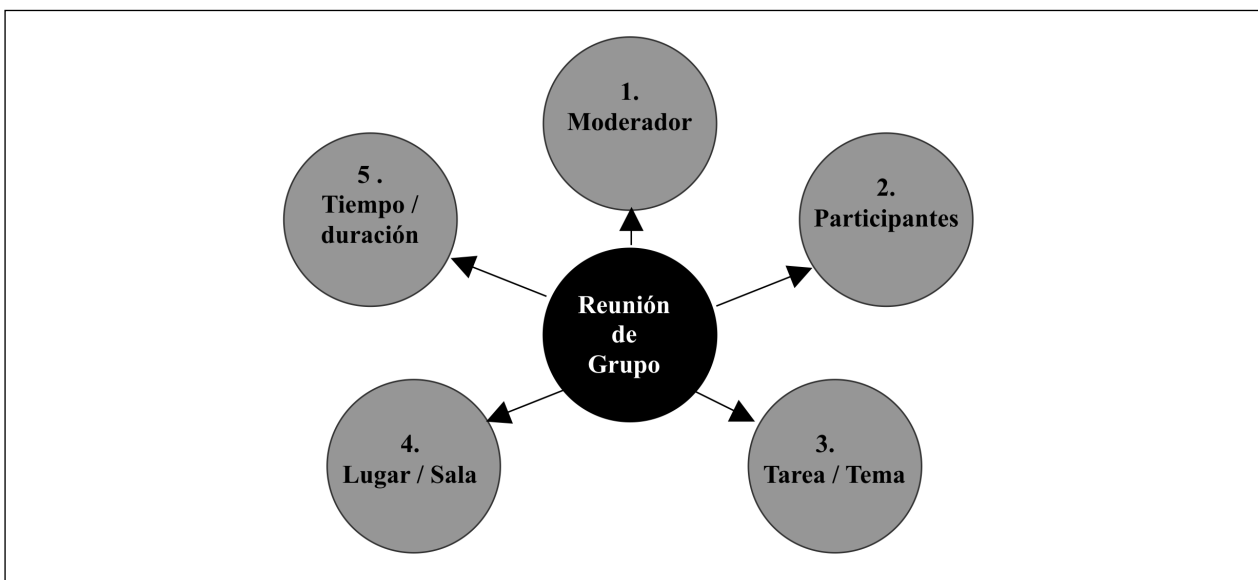
La riqueza de la Reunión de Grupo radica en la interacción de los puntos de vista de los diferentes miembros que la integran. Esta interrelación entre ellos genera muchas visiones, que pueden ser diferentes o comunes. Cuando un grupo está bien moderado y está compuesto por una buena muestra se genera una gran cantidad de información de calidad.

En la Reunión de Grupo, el todo se impone a cada una de las partes. El grupo prevalece sobre el individuo. Por lo tanto, el nivel social (la Sociología) sobresale por encima del nivel individual (la Psicología). Es muy importante que el moderador tenga en cuenta los fenómenos grupales, y el balance entre la visión del grupo y la de cada uno de los miembros que lo integran.

Para el “Diccionario Profesional de Marketing” la Discusión de Grupo es una “*investigación Cualitativa en forma de una discusión abierta de ocho a diez personas con un moderador del grupo. La interacción entre las personas del grupo es importante. El moderador estimula una discusión sin influir para nada en su contenido*”.

## Principales elementos de una Reunión de Grupo

A la hora de organizar un Grupo de Discusión hay que tener en cuenta 5 factores, que aparecen reflejados en el siguiente gráfico:



Vamos con el primer factor. El grupo tiene que tener un moderador, que es la persona que dirige la reunión. Dirigir quiere decir guiar a los participantes para que cumplan el objetivo mediante la realización de la tarea. Es fundamental que el moderador sepa crear una atmósfera de trabajo en la que los distintos miembros puedan participar de forma libre y espontánea. La misión del moderador es escuchar y entender a los participantes.

El segundo factor que hay que tener en cuenta son los participantes. Generalmente hoy en día trabajamos con 7 u 8 personas. En el pasado se formaba el grupo con más gente: 9 ó 10, o incluso 11 ó 12. Se busca un número que permita que cada miembro pueda interrelacionar con el resto de las personas.

Cuando se trata de una reunión de profesionales, como por ejemplo médicos, se puede reducir la cantidad hasta 5 ó 6. Esto se suele hacer por varios motivos: porque representan a un universo más reducido, más homogéneo y porque cada uno de ellos necesita más tiempo para profundizar en los temas de tipo profesional.

El tercer factor es la tarea. En el caso de la investigación de mercados la tarea es casi siempre hablar sobre un tema. El objetivo de una Reunión de Grupo es desarrollar el tema de forma libre, espontánea y en toda la profundidad y extensión que les sea posible a los participantes.

El cuarto factor que conviene tener presente es la variable espacial; es decir, el lugar donde se va a celebrar la reunión. Es importante que sea un espacio adecuado para llevar a cabo la tarea de una forma eficaz y confortable. La distribución circular de las sillas alrededor de la mesa, facilita que todos los miembros estén a la misma distancia del resto. Una mesa baja, pequeña y “simbólica” en el centro del grupo favorece un ambiente informal y distendido.

El último factor es la variable temporal. El grupo tiene que realizar una tarea en un espacio (la sala) y durante un tiempo (la duración de la reunión). La duración del grupo es importante porque condiciona el tipo de relaciones que se van a establecer entre los distintos miembros y con el moderador. La mayor parte de las reuniones duran 2 horas. Pero también hacemos grupos de larga duración (3 ó 4 horas generalmente), cuando el tema es muy amplio y profundo, o cuando es necesario aplicar Técnicas Proyectivas y Creativas.

Un estudio Cualitativo medio suele estar compuesto por una cantidad de Reuniones de Grupo que oscila entre 4 y 6 aproximadamente. En las investigaciones pequeñas se hacen 2 ó 3 reuniones y los estudios grandes suelen tener más de 6 grupos.

## Ventajas de la Reunión de Grupo

La reunión es la técnica más exitosa dentro de la investigación Cualitativa. El principal motivo de su liderazgo se debe a la riqueza de su perfil:

- Un microgrupo bien seleccionado representa el discurso de un segmento de la población (macrogrupo social).
- Permite obtener una gran cantidad de información sobre un tema o un buen número de ideas sobre un problema concreto en un periodo corto de tiempo (aproximadamente 2 horas).
- Se consiguen distintos puntos de vista y, lo que es más importante, la interacción entre ellos. Combina la dimensión individual (lo psicológico) con la dimensión social (lo sociológico).
- Posee una gran capacidad de diagnóstico. Si presentamos a un grupo de consumidores un “spot” televisivo, por ejemplo, conseguiremos una evaluación bastante completa del mismo.
- Se puede alcanzar un buen nivel de profundidad en el discurso de los participantes.

- Comparada con la Entrevista en Profundidad necesita un período de realización menor. Se ajusta mejor al “timing” de los clientes (empresas de productos, servicios, etc.).

## Inconvenientes de la Reunión de Grupo

La reunión es una técnica que no presenta muchos inconvenientes. El principal es la relación existente entre los contenidos que se obtienen y la estructura y dinámica grupal. Por esta razón, el moderador tiene que estar muy pendiente de la dinámica y asegurarse que es correcta y está favoreciendo la aparición de toda la información relevante. Hay que estar muy atentos a fenómenos como el liderazgo, la participación de todos los miembros, el compromiso del grupo, la profundidad del discurso, la credibilidad de la información, etc.

El otro inconveniente que presenta es que no se puede profundizar tanto en los puntos de vista de cada uno de los participantes. Lo sociológico predomina sobre lo psicológico.

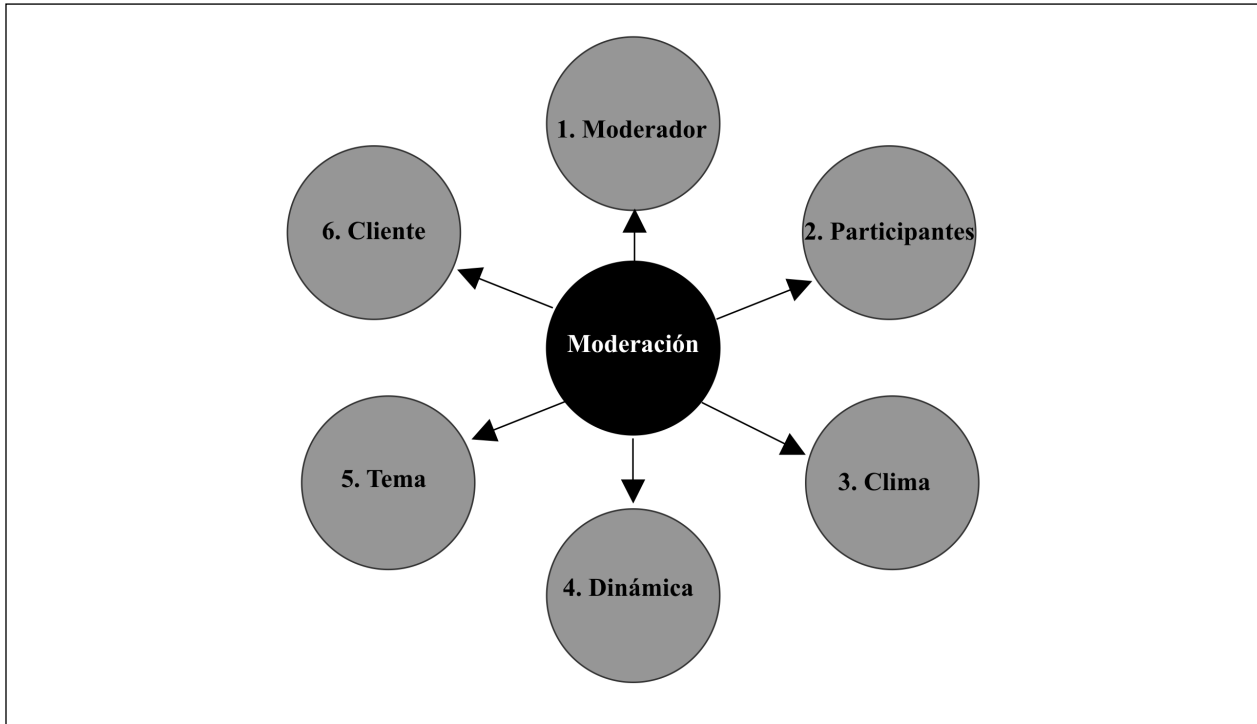
## Las claves de una buena moderación

El grupo es como un ser vivo. Es necesario saber relacionarse con este organismo de naturaleza social. Es fundamental conectarse con él. Los grupos son como las personas: cada uno es diferente. Y, por esta razón, cada vez que vas a entrar en la sala a moderar una reunión sientes un cosquilleo en el estómago. Y por más grupos que se moderen esa sensación visceral continúa. Es un indicador de que el moderador y los participantes están “vivos”. El moderador tiene incertidumbre, no sabe lo que va a pasar y no sabe con qué tipo de información se va a encontrar.

En el año 2005 se me ocurrió la idea de preguntar a técnicos Cualitativos de Millward Brown que trabajaban en distintos países del mundo cuál era para ellos la clave de una buena moderación. Hice por lo tanto una especie de investigación de mercado Cualitativa entre mis colegas. El objetivo de este ejercicio era elaborar unas conclusiones que sirvieran de pauta para aquellos técnicos que se inician en el arte y la técnica de la moderación.

La consulta fue un éxito. Recibí opiniones de 32 investigadores Cualitativos procedentes de 3 continentes y 10 países: Europa (Alemania, España, Francia, Holanda, Italia, Polonia y Reino Unido), América (Estados Unidos y México) y Asia (China). Todos ellos eran investigadores “senior”; es decir, que tenían mucha experiencia moderando, animando y conduciendo Reuniones de Grupo. Quiero agradecerles su colaboración.

Las aportaciones de mis compañeros me sirvieron para elaborar 10 consejos que se agrupan en torno a 6 áreas, que son las siguientes:



Con todo el material obtenido hemos elaborado una especie de “Diez Mandamientos” de la buena moderación.

En cuanto al moderador surgieron 3 puntos importantes:

1. Tiene que conectar consigo mismo, con su estado de ánimo. Tiene que escucharse para ver cómo se encuentra.
2. Tiene que ser flexible y creativo.
3. Tiene que disfrutar con la moderación.

En relación a los participantes emergieron 2 puntos relevantes:

4. Escuchar a los participantes, conectar con ellos.
5. Adaptarse al “target” (tipo de público)

Por lo que se refiere al clima de la reunión apareció 1 punto destacable:

6. Crear una atmósfera democrática y de participación.

En cuanto a la dinámica de la reunión también surgió 1 punto:

7. Saber “leer” el “ritmo” del grupo.

En relación con la tarea se destacaron 2 puntos:

8. Concentrarse en la tarea.
9. Tener siempre en mente los objetivos principales de la investigación.

Finalmente, y en relación con el cliente que ha contratado el estudio Cualitativo y acude a ver la Reunión de Grupo, se puso de relieve 1 punto:

10. Escuchar al cliente antes del grupo y olvidarse de él durante la moderación.

Los comentarios más destacados sobre el moderador fueron los siguientes:

*“Es importante que el moderador se escuche a sí mismo y se pregunte: ‘¿cómo me encuentro en este momento?’, ‘¿cuál es mi estado de ánimo?’”.*

*“Cuando vas a moderar un grupo tienes que sentir curiosidad, tener ganas de explorar y conocer”.*

*“Utiliza solamente aquellas técnicas con las que te sientes cómodo; por ejemplo, en el campo de las técnicas proyectivas”.*

*“Hay que estar atento, concentrado y con la mente abierta”.*

*“Ser flexible”.*

*“Saber improvisar, ser creativo”.*

*“No estresarse, estar tranquilo y organizarse”.*

*“Disfrutar con el grupo y con la moderación”.*

*“Estar alegre y tener sentido del humor”.*

*“¡Ser tú mismo!”.*

*“Es importante que sea una experiencia gratificante para el moderador y los participantes”.*

*“No dudes en bromear y mostrar tu personalidad. Naturalmente, hasta un cierto límite, sin llegar a ser dominante. Esto hará que la discusión sea más natural; y que los participantes compartan sus opiniones y experiencias personales en una atmósfera más relajada. Ellos prefieren hablar con una persona ‘normal’ y no con un profesional intelectual”.*

Los comentarios más sobresalientes sobre los participantes fueron los siguientes:

*“Escucha a los participantes, conecta con ellos y síguelos en todo momento”.*

*“Hay que hacer una buena escucha, quiero decir, respetar a los consumidores y escuchar a cada uno asegurándose que están cómodos, se sienten seguros, reconocidos, importantes, aceptados incondicionalmente”.*

*“Es necesario adaptarse al ‘target’ en general y a cada participante en particular”.*

*“Saber ponerse en la piel de los participantes”.*

*“¡Se flexible e interactúa con los participantes, no seas directivo, no repitas los últimos comentarios que han hecho los consumidores, etc!”.*

*“Integrar a cada participante en la discusión, referirse a los miembros más callados por el nombre para estimularles a participar, dar la espalda a los miembros dominantes o pedirles que esperen mientras escuchas a los otros primero”.*

*“Trata la sesión como un único encuentro que no volverá a repetirse en las mismas circunstancias”.*

*“El grupo y su discurso tienen que ser los protagonistas de la reunión”.*

En cuanto al clima del grupo surgieron las siguientes reflexiones:

*“Hay que crear el clima más democrático posible”*

*“Crear una buena atmósfera grupal (colaboración, participación) que haga disfrutar a la gente de la sesión (y no aburrirse)”*

*“Que la palabra circule y que ninguno de los miembros monopolice el discurso”*

*“Se trata de conseguir una atmósfera de espontaneidad, sinceridad, libertad, cohesión e implicación”*

En relación con la dinámica de la reunión encontramos los siguientes comentarios:

*“Cada reunión tiene una dinámica y es importante ‘leer’ el ritmo del grupo”*

*“Focalizarse solamente en el grupo y cómo funciona; el análisis viene después”*

*“Usar y rotar diferentes técnicas (racionales, emocionales, proyectivas), para que el grupo mantenga un buen ritmo”*

*“Estar atento a los diferentes momentos críticos que el grupo atraviesa (cansancio, tareas difíciles, fases creativas), y hacer ejercicios de recuperación”*

*“Favorecer la cohesión, la integración, la interacción, la producción, la implicación... y evitar los silencios, el cansancio, la inseguridad, la falta de compromiso...”*

Por lo que se refiere a la tarea, al tema, tuvimos las siguientes aportaciones:

*“El ‘briefing’ del estudio siempre puede ser resumido en una o dos preguntas clave; nunca olvides estas preguntas cuando estés moderando”*

*“Ten siempre presente los objetivos principales de la investigación”*

*“Ten siempre en mente los objetivos estratégicos”*

*“Tener muy claro lo que estamos buscando”*

*“Asegúrate de que has entendido bien el ‘briefing’ y los objetivos de la investigación”*

*“No perder nunca de vista la tarea”*

*“Seguir siempre la autopista principal; meterse por carreteras secundarias sólo si es absolutamente necesario”*

*“Prepara un esquema con las principales secciones del grupo”*

*“Sigue tus instintos: si intuyes una oportunidad, ¡síguela!”*

*“Es necesario profundizar al máximo en el tema”*

*“Quitar siempre las capas que sean necesarias para encontrar las motivaciones reales”*

*“¡Vete siempre más allá del nivel racional!: pregúntales cómo les hace sentir una determinada idea”*

*“Profundiza, investiga al máximo sobre sus respuestas, no te quedes en el nivel superficial, en lo más fácil o en lo menos explicativo; alcanza las razones más profundas”*

*“Presiona suave y sutilmente al consumidor: esto te ayudará a valorar el grado de compromiso que tiene con su respuesta”*

*“Formula preguntas abiertas, evita las preguntas dicotómicas”*

*“Avanza desde lo grande (lo general, el nivel abstracto) hasta lo pequeño (lo concreto, las áreas específicas): ¡mantén en tu mente aquello que es relevante!”*



*“Avanza desde lo espontáneo hasta lo sugerido”*

*“Puedes estimular el discurso incluso sin hacer preguntas; por ejemplo: vamos a hablar de esta marca”*

*“El principal objetivo de hacer un ‘Focus Group’ es obtener un conocimiento profundo sobre un tema”*

Y, por último, dos comentarios relacionados con el tratamiento del cliente cuando acude a ver una Reunión de Grupo:

*“Escucha a tu cliente atentamente antes del grupo para entender bien qué es lo que espera obtener”*

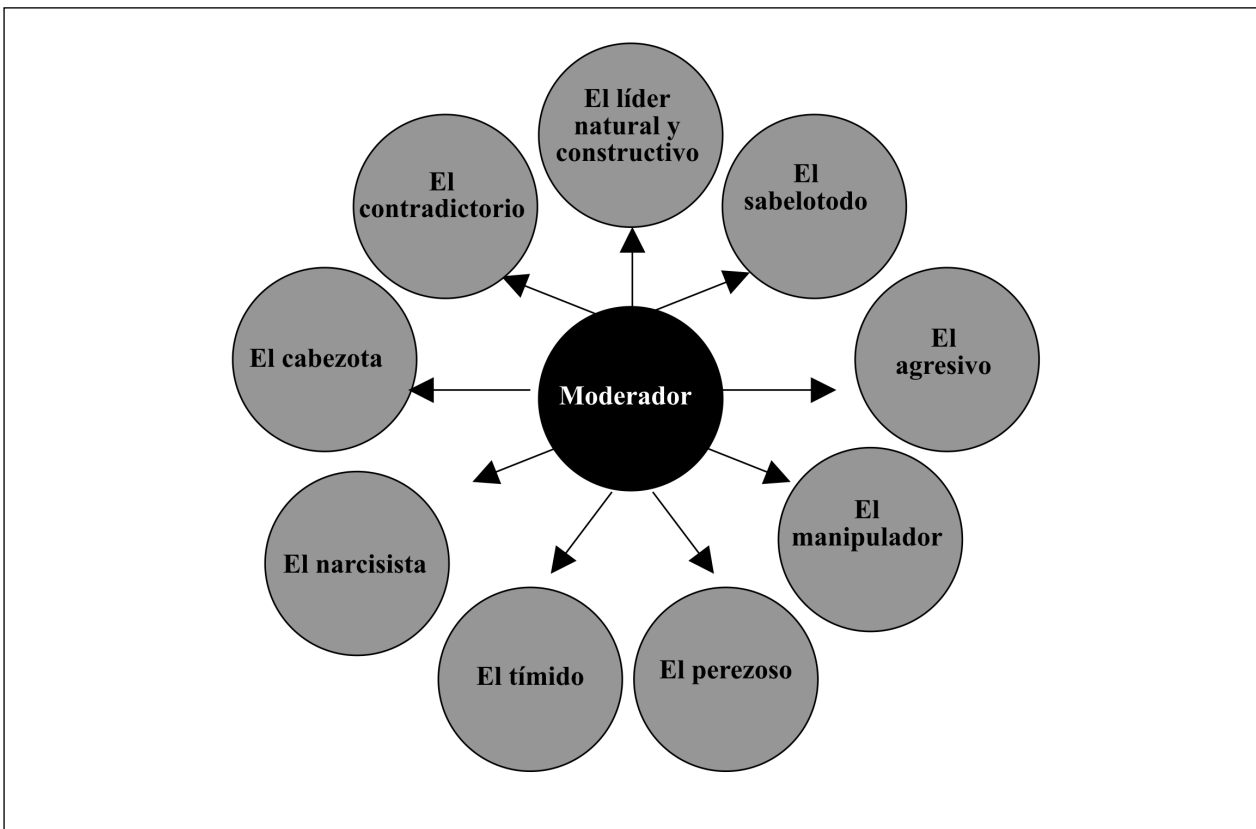
*“Escucha a tu cliente antes del grupo y olvídate de él o ella durante la reunión”..*

## Diferentes tipologías de participantes

A lo largo de muchos años moderando reuniones hemos identificado 9 prototipos de participantes según su comportamiento dentro del grupo. El rol que desempeña cada uno de estos miembros se ha construido a partir de la forma en que tratan el tema de la reunión, cómo se relacionan con los otros participantes, cómo se relacionan con el moderador y cómo viven la realidad externa.

Hemos intentado construir estos perfiles como tipos puros, para ilustrar mejor su manera de funcionar dentro del grupo. No es frecuente encontrarlos de esta forma. Normalmente las personas suelen ser “mixtas”, es decir, tienen características de varios prototipos. Pero a veces aparecen roles puros dentro de las dinámicas grupales.

El gráfico siguiente nos muestra los 9 roles puros que ilustran el comportamiento de las personas cuando se convierten en miembros de una Reunión de Grupo:



Vamos a analizar a continuación cada uno de ellos para ver sus características propias y diferenciales.

## El líder natural y constructivo

Es una persona que muestra una actitud positiva hacia el tema, el moderador, los compañeros y la realidad externa a la Reunión de Grupo. Es un miembro que participa y que tiene energía.

Utiliza su fuerza de una forma constructiva y sabe cómo estar dentro del grupo. Participa activamente y deja participar a los demás. Colabora, se compromete y escucha a los otros participantes. Tiene un buen nivel de autoestima, está seguro de sí mismo y es una persona equilibrada.

Se implica adecuadamente en la tarea encomendada por el moderador. Hace contribuciones eficaces y útiles. Ayuda a construir una atmósfera de trabajo confortable y colabora en la construcción del grupo.

En algunas ocasiones expresa mediante sus intervenciones la opinión y el sentimiento grupal que existe hacia el tema que se está tratando. Por esta razón estamos ante un líder natural y positivo, aceptado por el grupo y que está muy lejos de la dictadura y el monopolio.

Estas personas son una oportunidad para el moderador porque son un buen modelo para el resto de los participantes. Son un recurso que hay que aprovechar, favoreciendo su participación.

## El sabelotodo

Estamos ante una persona que suele estar bien informada y que domina el tema. Curiosamente esto no es siempre una ventaja, incluso puede convertirse en un gran inconveniente. Suele hacer referencias constantes a sus conocimientos sobre la tarea que tiene que desarrollar el grupo. Alude a lo que ha leído en los periódicos, en las revistas, en Internet, a lo que ha oído en la radio, a lo que ha visto en televisión...

Adquiere excesivo protagonismo dentro de la reunión y casi siempre por su “sabiduría” sobre el tema en cuestión. En estas Reuniones de Grupo los conocimientos son relativamente importantes, lo verdaderamente útil es la opinión propia, las actitudes, las motivaciones, las emociones, los frenos, los significados, etc. Es por ello, que el rol del sabelotodo no suele facilitar el trabajo del moderador.

En algunas ocasiones el sabelotodo tiende a imponer su opinión al resto de los miembros del grupo, porque considera que tiene más conocimientos sobre el tema. Este hecho dificulta la creación de una atmósfera democrática dentro de la reunión.

El moderador tiene que regular su participación, pedirle que no se centre exclusivamente en aportar datos e información traída tal cual de los medios de comunicación o de los libros y que intente mostrar su opinión, su punto de vista personal, sus sensaciones, sus emociones, sus “creencias”...

Una variante del sabelotodo es el charlatán. Adopta la misma actitud que el anterior dentro de la dinámica, pero encima no está bien informado sobre el tema.

## La persona agresiva

La persona agresiva tiende a desestabilizar la dinámica grupal. Suele atacar e los miembros del grupo a lo largo de la reunión. Tiene intervenciones hirientes o hace comentarios destructivos. Genera tensión en el ambiente cuando habla. No suele atacar de forma directa al moderador.

Esta tipología de persona tiende a cuestionar lo que el resto del grupo acepta. Estamos hablando de una forma de comportarse de naturaleza patológica. Tiene rabia, resentimiento u odio hacia el entorno que le rodea. Tiende a dirigir esa rabia hacia los iguales; en nuestro caso, contra los demás miembros de la reunión. Se trata de un modelo de relación psicopatológico que se generó en la infancia.

El moderador tiene que dejar claro que los ataques personales no están permitidos dentro del grupo. Tiene que proteger al resto de los participantes de la actitud agresiva de este tipo de personas, intentando que los demás le den la espalda.

## El manipulador

Dentro de las Reuniones de Grupo nos podemos encontrar también con la persona manipuladora. Esta tipología busca el poder, la autoridad. Quiere tener la situación bajo su control. Por esta razón, los manipuladores están más interesados en el moderador, a quien atribuyen la autoridad. Quieren dar un “golpe de estado” para ocupar su posición.

Suelen ser personas inteligentes, analíticas y astutas. Suelen tener muchas habilidades interpersonales. Suelen tener una “carta” guardada en la manga. Incluso se permiten el lujo de aparentar que están colaborando en la tarea o ayudando al moderador a ejercer su rol. Son bastante hábiles utilizando estrategias “envolventes”.

A veces, realizan preguntas difíciles al moderador, que tienen el objetivo de dejarle en evidencia y de mostrar al resto de los participantes su falta de capacidad para dirigir la reunión. En otras ocasiones, son más evidentes y lanzan ataques rápidos y precisos al moderador.

En todas estas situaciones es necesario que el moderador muestre al grupo su experiencia y autoridad positiva. Por ejemplo, puede devolver a la persona manipuladora las preguntas que le formula; de esta forma el moderador puede demostrar a los demás participantes que se ha dado cuenta de la estrategia de este individuo.

## El perezoso

Estamos aquí ante una persona conformista con lo que ocurre alrededor, que muestra una actitud pasiva y un carácter “dormilón”. El perezoso se mueve según la ley del mínimo esfuerzo.

Sólo participa cuando el moderador le insta a hacerlo. Y curiosamente cuando lo hace suele aportar puntos de vista y opiniones bastante interesantes. Su perspectiva de la vida tiende a ser equilibrada, objetiva y realista.

El moderador tiene que estimularle para que participe siempre que pueda, porque suele dar buenos resultados.

## El tímido

Se trata de una persona poco participativa porque tiene mucha inseguridad en sí misma. Tiene un sentimiento de inferioridad y baja autoestima. Generalmente, tiene muchas dudas sobre la validez de sus ideas. Tiene miedo al rechazo del resto de los participantes.

Por todo ello muestra una actitud pasiva durante la reunión. Participa bastante poco y suele adoptar el estado de escucha de los demás. Cuando interviene suele hacerlo bajo la forma: “yo lo veo igual” o “yo también pienso lo mismo”.

El moderador tiene que estimular la participación de estas personas tan tímidas y reforzar sus intervenciones para que se sientan apoyadas.

## El narcisista

La persona narcisista se siente por encima del resto de los miembros de la reunión. Suele ser exhibicionista porque intenta mostrar su atractivo a nivel físico, de imagen, de estilo de vida, etc. Con frecuencia intenta seducir al grupo.

Para demostrar su superioridad sobre los otros participantes puede utilizar varios recursos: la moda, su procedencia aristocrática, su estilo “snob”, su profesión, sus conocimientos... Se les reconoce porque intentan centrar el discurso del grupo sobre ellos mismos. De hecho, cuando participan tienen la habilidad de aprovechar y utilizar el tema para exhibir alguna de sus características.

Suelen ser personas individualistas que no se terminan de integrar en el grupo. Pueden llegar a ser bastante susceptibles y frágiles cuando los demás no les corresponden a su actitud exhibicionista.

El moderador tiene que conseguir que esta tipología de participante se centre en el tema, hable de sus opiniones, de su punto de vista y de sus sentimientos.

## El cabezota

En el caso extremo se trata de una persona estricta, rígida, de ideas fijas y que no suele escuchar ni tener en cuenta las opiniones de los demás. Su punto de vista está muy arraigado en valores de tipo religioso, político o cultural. Tiende a funcionar más con estereotipos que con realidades.

No muestra flexibilidad ni margen de maniobra en su visión de las cosas. Con frecuencia trata de imponer su opinión al resto de los miembros del grupo. Suele tener una actitud dictadora.

El moderador tiene que reducir el peso específico de esta persona dentro de la reunión. Tiene que devolver la palabra a los demás participantes. Tiene que estimularles para que defiendan su propia visión de las cosas. Tiene que dejar claro en esta situación que no todo el mundo tiene porqué pensar de la misma manera.

## La personalidad contradictoria

En este caso estamos ante un miembro que muestra una estructura de doble personalidad. Suele tener una actitud muy cambiante durante la reunión. En unas ocasiones lo ve blanco, en otras negro. Tiene una personalidad inestable y genera mucha confusión dentro de la dinámica grupal.

La mayoría de las veces no está de acuerdo con nadie ni con nada. Pero, sin embargo, es inteligente y puede hacer también aportaciones valiosas al tema que se está tratando.

Por todo ello, el moderador tiene que intentar no entrar en conflicto con su parte negativa y favorecer la participación de su parte positiva, reforzándola siempre que aparezca.

## El liderazgo dentro del grupo

El moderador tiene que asegurarse la participación de todos los componentes del grupo y que sus puntos de vista del tema han quedado expuestos. Por esta razón, tiene que estar atento a la estructura y la dinámica grupales y, más en concreto, al fenómeno del liderazgo.

En líneas generales, el liderazgo va en contra de la participación equitativa de los miembros de la reunión. Pero hay que distinguir dos tipos de liderazgo:

- El liderazgo positivo o constructivo.
- Y el liderazgo negativo o destructivo.

El líder natural, positivo y constructivo es interesante para la dinámica grupal. Se trata de un tipo de líder que trabaja para el objetivo de la reunión, que escucha al moderador, que se escucha a sí mismo y a los demás participantes. Suele tener la habilidad de reflejar adecuadamente la forma de pensar o de sentir del grupo. Es un líder aceptado naturalmente por el resto de los miembros. El moderador tiene que aprovechar este tipo de liderazgo y reforzarlo activamente.

Cuando se quiere diagnosticar el tipo de liderazgo que ejerce una persona dentro de una Reunión de Grupo es bastante útil mirar la expresión facial y los gestos del resto de los participantes, para comprobar si se sienten bien o mal representados por el líder.

A veces la situación puede llegar a ser muy complicada, porque los participantes se sienten cómodos agazapados detrás de un liderazgo que no representa las ideas y los sentimientos del grupo.

El moderador tiene la obligación de desactivar el tipo de liderazgo artificial, negativo o destructivo. Hay varios perfiles de personas que aspiran a este liderazgo: el sabelotodo, el agresivo, el manipulador y el cabezota. Ninguno de ellos es un líder democrático. Si cualquiera de estas personalidades toma el control de la situación, la dinámica grupal se verá seriamente dañada, la calidad de la información quedará afectada y las conclusiones que se obtengan de esa reunión no serán representativas del “target”.

## El silencio

En el polo opuesto del liderazgo están los miembros que se mantienen en silencio, pasivos o que participan poco. Hay que tener mucho cuidado con el manejo del silencio dentro del grupo. Es necesario realizar un diagnóstico del silencio; es decir, de los motivos del mismo.

Hay cuatro tipologías de participantes que se mueven en el territorio del silencio. Se trata de la personalidad agresiva, la manipuladora, el perezoso y el tímido. Hay que identificar bien los motivos del silencio. La persona agresiva está en silencio pendiente de “saltar” sobre alguno de los otros miembros del grupo. El manipulador está en silencio para aprovechar el momento de cuestionar y sustituir al moderador. El tímido está en silencio porque está muy inseguro. Y el perezoso está en silencio por vaguería.

En cuanto al agresivo y al manipulador casi es mejor que se mantengan en silencio, y hay que tenerlos bien controlados porque, de lo contrario, corre peligro la dinámica de la reunión. Sin embargo, hay que favorecer y estimular la participación del tímido y del perezoso.

## La presentación del moderador y los participantes

La introducción del moderador es fundamental porque se trata del punto de arranque del grupo. El objetivo principal de la introducción es clarificar los roles de los participantes y del propio moderador. Los miembros de la reunión tienen que hablar libremente sobre el tema. El moderador tiene que escucharlos, cuidar de la estructura y la dinámica grupales, vigilar la participación de los diferentes miembros y hacer que se cumpla la tarea de forma exitosa.

Al comienzo de la Reunión de Grupo se pueden proponer múltiples presentaciones a los participantes. La presentación elegida por el moderador dependerá del objetivo de la reunión, de la duración de la misma, de si se van a utilizar Técnicas Proyectivas y Creativas y del grado de implicación que se necesite por parte de los participantes.

A continuación voy a exponer 5 tipos de presentaciones distintas:

- Estándar; se les pide a los participantes que se presenten por su nombre, profesión, actividades durante el tiempo libre, etc. Este tipo de presentación suele ser la más frecuente.
- Implicante: “*vamos a hablar sobre nuestro nombre; ¿quién nos lo puso?; ¿cómo es que nos pusieron ese nombre?; ¿nos gusta nuestro nombre?; ¿nos gustaría tener otro nombre?...*”. Otra alternativa sería: “*¿qué es lo mejor que os ha pasado durante el año pasado?*”
- Desde los deseos: “*Vamos a imaginar que de repente tenemos una semana libre y podemos hacer lo que queramos, ¿qué os gustaría hacer a cada uno?*”
- Presentación proyectiva: “*Vamos a presentarnos uno a uno como si fuéramos un elemento de la naturaleza*”.
- Presentación creativa: “*Vamos a imaginar que pudiéramos ver sin ser vistos, que fuéramos invisibles; ¿cómo cambiaría nuestra vida?; ¿qué os gustaría hacer?*”. Esta presentación es muy útil para reuniones de larga duración donde se van a realizar ejercicios creativos; por ejemplo: “brainstorming”.

Por último, y antes de terminar este capítulo, me gustaría destacar que yo personalmente prefiero obtener la información desde el disfrute, la diversión, el placer, el confort. Siempre y cuando exista compromiso e implicación por parte de los participantes, la información recogida de esta manera es de mayor calidad.

A veces en las Reuniones de Grupo se crea un clima de silencio, de inseguridad, de displacer, de tensión, de angustia, de ansiedad... En estos casos se genera más dolor a los participantes y la información que se obtiene es de menor calidad.

## Resumen y conclusiones

- Los principales elementos de la Reunión de Grupo son: el moderador, los participantes, la tarea (el tema), el espacio (la sala) y el tiempo (la duración).
- La Reunión de Grupo es la técnica más exitosa dentro de la investigación Cualitativa. El motivo fundamental de su liderazgo se debe a la riqueza de su perfil:
  - Un microgrupo bien seleccionado representa el discurso de un segmento de la población (macrogrupo social).
  - Permite obtener una gran cantidad de información sobre un tema o un buen número de ideas sobre un problema concreto en un periodo corto de tiempo (aproximadamente 2 horas).

- Se consiguen distintos puntos de vista y, lo que es más importante, la interacción entre ellos. Combina la dimensión individual (lo psicológico) con la dimensión social (lo sociológico).
- Posee una gran capacidad de diagnóstico.
- Se puede alcanzar un buen nivel de profundidad en el discurso de los participantes.
- Comparada con la Entrevista en Profundidad necesita un período de realización menor (el “timing” es más corto).
- El principal inconveniente es la relación existente entre los contenidos que se obtienen y la estructura y dinámica grupal. Por esta razón, el moderador tiene que estar muy pendiente de la dinámica grupal y asegurarse que es correcta y está favoreciendo la participación de todos, su compromiso y la aparición de toda la información relevante.
- El otro inconveniente que presenta es que no se puede profundizar tanto en los puntos de vista de cada uno de los participantes. Lo sociológico predomina sobre lo psicológico.
- Las claves de una buena moderación son las siguientes:
  - El moderador tiene que conectar consigo mismo, con su estado de ánimo (“escucharse”).
  - El moderador tiene que ser flexible y creativo.
  - El moderador tiene que disfrutar con la moderación.
  - El moderador tiene que escuchar a los participantes y conectar con ellos.
  - El moderador tiene que adaptarse al “target”.
  - El moderador tiene que crear una atmósfera democrática y participativa.
  - El moderador tiene que saber “leer” el “ritmo” del grupo.
  - El moderador tiene que concentrarse en la tarea.
  - El moderador tiene que tener siempre en mente los objetivos principales de la reunión.
  - El moderador tiene que escuchar al cliente antes del grupo y olvidarse durante la moderación.
- Según la forma de tratar el tema, de relacionarse con el moderador, con el resto de los miembros del grupo y con la realidad externa, distinguimos 9 tipos puros de participantes, que son: el líder natural y constructivo, el sabelotodo, el agresivo, el manipulador, el perezoso, el tímido, el narcisista, el cabezota y el contradictorio.
- Normalmente los consumidores tienen mezcla de varios perfiles. Pero a veces nos encontramos con prototipos puros. El moderador tiene que asegurarse que la dinámica grupal es adecuada para realizar la tarea: desarrollar el tema objeto de estudio.

## Bibliografía

- AGUILAR, María José (1991): “Cómo animar un Grupo”. Editorial “El Ateneo”.
- ANTONS, Klaus (1995): “Práctica de la dinámica de grupos”. Editorial Herder.
- ANZIEU, Didier y MARTIN, Jacques-Ives (1997): “La dinámica de los grupos pequeños”. Editorial Biblioteca Nueva.
- BENNE, Kenneth D.: “Psicodinámica del Grupo T”. Editorial Paidós.
- F.E.M. (Federación Española de Marketing) (1999): “Diccionario Profesional de Marketing”. Editorial CISS.

- GIBB, Jack R. (1996): "Manual de dinámica de grupos". Editorial Lumen/Humanitas.
- GIBB, Jack R.: "Teoría y práctica del Grupo T". Editorial Paidós.
- GIL RODRÍGUEZ, Francisco y ALCOVER DE LA HERA, Carlos María (1999): "Introducción a la Psicología de los Grupos". Ediciones Pirámide.
- KRUEGER, Richard A. (1991): "El Grupo de Discusión (Guía práctica para la investigación aplicada)". Ediciones Pirámide.
- LLOPIS GOIG, Ramón (2004): "Grupos de discusión". ESIC Editorial.
- SHAW, Marvin E. (1995): "Dinámica de grupo (Psicología de la conducta de los pequeños grupos)". Editorial Herder.