



Sección | HERRAMIENTAS



La comunicación a debate

A pesar de que históricamente la metodología cuantitativa ha sido clave para la investigación, durante las dos últimas décadas la cualitativa ha ido ganando terreno. El focus group (o grupo de discusión) es una de las múltiples técnicas cualitativas que existen actualmente pero que, a diferencia del resto, ha gozado de una mayor difusión entre los diferentes públicos hasta convertirla en una de las más utilizadas en investigación.

Texto: departamento de Comunicación Interna de Grupo Inforpress
Fotos: LatinStock

Captar las inquietudes, las motivaciones y las necesidades de los colaboradores de una empresa es el primer paso para crear un plan de comunicación o para definir nuevas herramientas o estrategias comunicativas. Planificar y diseñar una investigación en función de los objetivos marcados por la empresa se vuelve imprescindible para asegurar el éxito de la futura implantación de medidas o canales comunicativos que satisfagan las necesidades específicas de los colaboradores.

EL FOCUS GROUP

Como casi todas las técnicas sociológicas de investigación, sus orígenes arrancan del campo de la psicología o de los primeros inicios de la sociología moderna. En este caso tendríamos que remontarnos a los trabajos realizados por Robert K. Merton en 1956, en su texto: "The Focused interview". El focus group empezó a extenderse cuando se halló la limitación del dato

y el porcentaje cuantitativo en investigaciones cuya principal motivación era la búsqueda de valores profundos, significados o discursos. Es por eso que se empezó a aplicar de manera generalizada en los estudios sobre las relaciones humanas, el clima laboral y la comunicación interna.

Cuando hablamos de *focus group* hablamos específicamente de una técnica de recogida de datos cualitativa: en ella, un grupo de 8 ó 10 personas, se reúne para discutir sobre un tema determinado. La importancia de esta práctica es que se crea un debate que permite profundizar en la opinión grupal de los asistentes gracias a la sinergia creada por la propia dinámica. De esta manera se consiguen focalizar actitudes y comportamientos de un colectivo determinado, así como las representaciones sociales que giran en torno a la temática que estudiamos.

El *focus group* o grupo de discusión, puede servir de marco de orientación cuando queremos establecer los temas

principales que guiarán toda la auditoría y en los que podremos profundizar más tarde mediante otras técnicas, como puede ser una encuesta. Pero supone también una técnica de investigación muy potente en sí misma, pues en ella afloran motivaciones y actitudes subyacentes que no podríamos recoger mediante técnicas de tipo cuantitativo.

La utilización de los focus antes, durante o después del proceso de recogida de datos y su vinculación con otras técnicas será una decisión que habremos de tomar en función de los objetivos que nos hayamos propuesto y de las particularidades del tema estudiado.

Lo que ya nadie duda es que si una empresa no comunica o no tiene canales de comunicación interna eficientes, inevitablemente se extienden por toda la plantilla rumores o informaciones sesgadas que, a través del boca a boca, se consolidan rápidamente creando estados de opinión que pueden ser muy perjudiciales para la compañía. Un plan de comunicación interna debe hacer



frente a esta problemática y el *focus group* es una herramienta de gran utilidad para poder comprender los porqués de ciertas actitudes o conductas.

En el análisis del discurso grupal no podemos basarnos solamente en *qué se dice* sino que tenemos que ahondar en los detalles, que serán el foco que nos permitirá llegar a los valores y las motivaciones más profundas. El *cómo se dice* e incluso lo que *no se dice* serán elementos de suma importancia para el análisis. Para poner un ejemplo, es bastante clarificador que al plantear una pregunta sobre la capacidad de mando de los directivos, ninguno de los asistentes mencione de forma alguna al consejero delegado o al director general. Sea por miedo o por desconocimiento, este dato otorga algunas pistas sobre la jerarquización de la cadena de mando y el tipo de relación de los empleados con sus superiores. La comunicación no verbal será un eje importante para captar las reacciones y los posicionamientos de los asistentes.

Un profesional externo -el dinamizador del focus- puede ser la pieza clave para el buen desarrollo del focus. Su condición de persona ajena a la empresa facilita el *feedback* de los colaboradores sobre todo en aquellos temas más sensibles que posiblemente por miedo a repercusiones no se atreverían a tratar con un compañero o un jefe. Además, las personas encargadas de moderar un focus están especializadas en conseguir orientar el discurso hacia los objetivos marcados, sin contaminar el debate, recogiendo las opiniones más espontáneas.

METODOLOGÍA DEL FOCUS

Uno de los momentos más importantes a la hora de diseñar un focus es la decisión de la muestra, quiénes serán los participantes. El criterio de homogeneidad es crucial para conseguir la mayor productividad del grupo. Cuanto más homogéneo sea el grupo, más cómodos estarán sus miembros que se sentirán identificados y hablarán "el mismo lenguaje".

Así, se escogen los participantes porque responden a unas mismas características (profesionales, antigüedad, nivel profesional, departamento...). Esto es muy importante porque el perfil que escojamos depende directamente del objetivo de la investigación. Por ejemplo, si nos interesa diferenciar la opinión de los empleados base y los mandos, el consultor debe plantear un focus para cada nivel profesional, integrando en él personas de los diversos departamentos. Si por el contrario, consideramos que la mayor problemática se establece de la relación entre los distintos departamentos habría que realizar un focus para cada departamento en el que asistan personas de todos los niveles profesionales.

Otro elemento importante es el guión de moderación que sirva de recuerdo de los temas a tratar. No es una entrevista, por lo que no debe estar compuesto por preguntas sino por temáticas ordenadas de más general a más específica. Evidentemente, el moderador podrá hacer preguntas para centrar la conversación pero en general deben dejarse fluir las aportaciones interviniendo el mínimo posible. Es recomendable introducir algún material al iniciar el focus que de pie a la posterior conversación: un video, un audio, un test de personalidad o incluso una anécdota que después puede ser comentada.

En este rol, el moderador juega un papel muy importante para el buen desarrollo del focus. Su finalidad no es liderar o dominar sino facilitar,

moderar y estimular la participación. A parte de presentar los diversos temas a tratar e ir conduciendo el debate, debe intentar que cada uno de los participantes dé su opinión para que los líderes naturales no monopolicen la discusión imponiendo sus creencias a los demás. Pero el trabajo más difícil que debe realizar es conseguir la confianza necesaria de los participantes para que le den su opinión con sinceridad. Por esto, también se recomienda que antes de empezar la sesión, la persona encargada de llevar el focus explique con exactitud los objetivos de la investigación y sus beneficios para motivar e incentivar a los asistentes.

Una vez obtenida la información deberemos señalar todas aquellas frases o imágenes que lleven implícito contenidos de información válidos para el estudio que estemos realizando y desechar toda aquella información que no aporte nada al tema a investigar. De esta manera, conseguiremos distinguir las líneas de opinión vigente y más arraigada de la empresa para poder enfatizarlas o corregirlas según el caso.

EL USO DEL FOCUS

La información que nos puede dar un focus nos permite profundizar más que la mayoría de métodos de investigación y, aunque se puede utilizar como complemento a las encuestas, tiene validez y reconocimiento propio.

Por otra parte, interesarse por la opinión de todos los niveles profesionales de la compañía no solamente nos aporta una información valiosísima. Toda la plantilla (y el personal base en mayor medida) percibe que sus ideas son tenidas en cuenta, lo que fomenta una mayor implicación en las posteriores medidas comunicativas.

Los resultados del focus acostumbran a satisfacer las dudas planteadas y son la base de cualquier plan de comunicación. Asimismo, también puede utilizarse para hacer el seguimiento de la aplicación de una nueva estrategia comunicativa o para evaluar alguna herramienta implementada.

En resumen, el *focus group* es una herramienta imprescindible para disponer de una radiografía de la situación real de comunicación interna. Nos permite situarnos y desarrollar una estrategia que redunde en el fortalecimiento de la cultura de la compañía y consiga alinear y motivar al personal con los objetivos y la filosofía de negocio.*