

LA TÉCNICA DE GRUPO NOMINAL COMO HERRAMIENTA DE INNOVACION DOCENTE

ANGEL JOSÉ OLAZ CAPITÁN⁴⁰

Introducción

La Técnica de Grupo Nominal se convierte por méritos propios en una singular herramienta orientada a la adquisición, estimulación y desarrollo de un conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades en materia de innovación docente.

Dentro del conjunto de técnicas de investigación cualitativas no es, sin embargo, una de las más conocidas, posiblemente debida a cierta complejidad metodológica - sólo posiblemente - en relación a otras más asentadas como las Entrevistas Cualitativas (Vallés, M. (2007), los Grupos de Discusión (Ibáñez, J. 1986), (Ortí, A. 1989) y las Historias de Vida (Hernández Pedreño, M. 2009) por citar sólo algunas.

Este trabajo pretende contribuir a su mejor conocimiento y ponderar su importancia en el contexto de la innovación educativa y más concretamente en el espacio destinado al aula, donde el proceso de aprendizaje se basa en la interactividad y en la toma de decisiones consensuadas como respuesta al diagnóstico inicial de una situación planteada.

1. Algunas cuestiones relacionados con sus orígenes.

La Técnica de Grupo Nominal - traducción del término anglosajón Nominal Group Technique (N.G.T.) - fue dada a conocer en 1.968 y se atribuye su creación principal a A. L.

⁴⁰ Universidad de Murcia. olazcapi@um.es

Delbecq y A. H. Van de Ven (1975), con objeto de mejorar el desarrollo de reuniones de trabajo y su dinamización operativa buscando la productividad exigible a las mismas.

Desde entonces diferentes autores han aludido a este término desarrollando un campo teórico entorno al Grupo Nominal, aunque habría que esperar a J. Rohrbaugh (1981) para que lo aludiera explícitamente bajo el término de Técnica de Grupo Nominal.

Desde nuestro punto de vista, entendemos ciertas conexiones con varias técnicas empleadas en el ámbito de las ciencias sociales como son los Grupos de Discusión (Ibáñez, J. 1986); la Técnica Delphi desarrollada en 1952 por T. Gordon; O. Palmer y N. Dalkey miembros de la RAND Corporation⁴¹ y también, de otras deudoras de la creatividad como la más que conocida Tormenta de Ideas (Brain Storming) y una aplicación de la misma denominada Phillips 6 / 6, atribuida a J. D. Phillips profesor del Michigan State College.

Tampoco podría definirse y entenderse la T.G.N. sin contar con otras materias y disciplinas más o menos emparentadas como son la lingüística, la semántica, la semiótica y la hermenéutica, pasando por la antropología, la psicología (especialmente la social y clínica), hasta llegar a la sociología, lugar donde ha adquirido una mayor dimensión y relevancia.

2. Una visión tradicional de entender la T.G.N.

No existe consenso cierto acerca de cuál es el modo y manera en que se desarrolla metodológicamente esta técnica debido, en parte, a las particulares formas en que cada persona configura el método ante una situación concreta, lo que de entrada sugiere la flexibilidad que proporciona esta herramienta.

No obstante y tomando como referencia el interesante material elaborado por la Universidad de Cádiz, en su proyecto sobre el Plan Estratégico de dicha institución, denominado Metodología y Dinamización de Grupos de Trabajo (2004), varias son las fases metodológicas que se proponen:

- . Fase Primera: Generación silenciosa de Ideas, donde los participantes anotarán sus impresiones sobre el tema tratado como resultado de su reflexión individual.
- . Fase Segunda: Manifestación secuencial de ideas por los participantes, instante en el que cada uno de los asistentes enunciará públicamente sus comentarios

⁴¹ La RAND Corporation responde al acrónimo *Research and Development* (Investigación y Desarrollo) concebida como *un think tank* para ofrecer asesoramiento predictivo a las fuerzas armadas norteamericanas ante una eventual catástrofe nuclear. En la actualidad, pese al hermetismo que rodea a esta institución sigue desarrollando tareas de consultoría para el gobierno de los Estados Unidos de América y más concretamente para el *Departamento de Defensa* y la *Agencia Central de Inteligencia*. Según los últimos datos disponibles cuenta con seis localizaciones a nivel mundial y un personal que asciende a cerca de mil quinientas personas.

- . Fase Tercera: Discusión de ideas, introduciendo el debate y la posibilidad de descartar ideas, redefinirlas, reubicarlas, agruparlas, descomponerlas, etcétera.
- . Fase Cuarta: Votación preliminar, silenciosa e independiente, sobre la importancia de las propuestas trazadas, con el objetivo de materializar las preferencias de los participantes en un ranking que jerarquice su importancia.
- . Fase Quinta: Pausa. Esta parada busca la “oxigenación” del grupo, ya que hasta este instante el tiempo consumido puede cifrarse entre los sesenta y ciento cincuenta minutos, motivo por el que es razonable buscar un breve paréntesis para más tarde reabrir el proceso discursivo.
- . Fase Sexta: Discusión de los resultados obtenidos en la primera votación o examen de posibles inconsistencias y reflexión entre los asistentes.
- . Fase Séptima: Votación final silenciosa e independiente siguiendo el esquema trazado en la fase cuarta. En este punto de la metodología y en comparación con la fase antes aludida, puede apreciarse un menor número de propuestas como resultado del “filtrado” previo, lo que sin duda permite una mayor concreción.
- . Fase Octava: Listado y acuerdo sobre la propuesta y las prioridades reconstruidas.

Si hasta la fase cuarta se han podido dedicar entre sesenta y ciento cincuenta minutos, de la sexta a la octava puede consumirse entre treinta y cincuenta minutos, por lo que – siempre a título orientativo – una sesión media puede oscilar entre la hora y media en su versión reducida y las cerca de tres horas y media en su máximo desarrollo.

Al margen de estas cuestiones, es importante llevar un importante control de tiempos de modo que permita una buena dinamización del proceso y potencie la interactividad del grupo de trabajo, buscando tanto la cantidad como pero, sobre todo, la calidad de las conclusiones obtenidas. En otras palabras, es preferible que el tiempo empleado se ponga al servicio de las tareas y no al revés.

3. Un nuevo enfoque de realización.

Sin cuestionar el espíritu metodológico original de esta técnica y su indudable aportación teórica - siempre al contrario - nuestro particular enfoque propone una alternativa que permitirá “expandir” la T.G.N., al entender que la obtención de conclusiones deja de ser el final de un ciclo, para convertirse en un punto de partida de la sesión, donde el grupo se constituye en un “laboratorio de trabajo” y donde los participantes (alumnos) buscarán la implantación de acuerdos, desde el compromiso individual y colectivo, en orden a una cuestión o problema lanzado por el profesor.

En este sentido, la figura del docente se constituye en elemento facilitador clave de este proceso, ya que además de marcar los tiempos, debe inicialmente contribuir a crear el espacio y la atmósfera que conduzca a que sea el grupo quien diagnostique en primera persona el tema (muchas veces conflicto a estudiar) y además, proponga un plan de acción e intervención con el firme propósito de resolver o paliar la situación detectada. De este modo, nunca podrá ser objeto de crítica el que las respuestas y acuerdos tomados haya sido resultado de una imposición.

Bien es verdad que la natural interpretación de la realidad por parte del alumnado puede verse limitada por la falta de experiencia en el tema, motivo por el que el docente deberá realizar un esfuerzo adicional para ponerse en situación y, siempre de un modo adecuado, reconducir la sesión, sin olvidar que su papel es esencialmente facilitador del consenso ante la cuestión suscitada y pendiente de abordaje.

En este esquema conceptual, no es descabellado relacionar al alumno participante en una T.G.N., a escala micro, con la de un trabajador enfocado a participar en un plan de trabajo, donde su papel individual lo acredita - con referencia al grupo de adscripción - como un generador de mejoras ante el problema suscitado.

En este sentido y siguiendo en el terreno de las analogías, los círculos de calidad son un ejemplo de cómo experiencias de trabajo en equipo, provenientes del sistema de fabricación japonés Just in Time, sirven para obtener soluciones desde una óptica basada en el compromiso.

Por otro lado, el que la T.G.N. pueda considerarse de algún modo heredera de la Técnica Delphi⁴², no justifica que la primera se reduzca a una votación dirigida y con pocos márgenes de maniobra, ya que se disminuye la posibilidad de implantar soluciones, al quedar confinada a un acuerdo de lo que debería tratarse, pero no de cómo llevarse a cabo. Por todo ello, la T.G.N. parece encajar en el esquema de los Grupos de Mejora Continua, al trascender la mera exposición de las conclusiones para convertir al grupo en un implantador de soluciones.

Como resultado de este equilibrio de fuerzas entre el alumnado, el docente y, en definitiva, el equipo más que el grupo, debe definir el Plan de Acción, esto es, la búsqueda de respuestas definiendo estrategias. Esto procurará responder a los elementos que en opinión del equipo de trabajo deben introducirse para solventar, sino en la totalidad, al menos en parte, aquellos aspectos susceptibles de mejora desde la óptica del compromiso, según puede apreciarse en el esquema planteado en el Cuadro I.

Es decir, el equipo de trabajo deberá contestarse razona y razonablemente a las siguientes cuestiones:

- . ¿Cuáles son las medidas que se van a tomar? O de qué modo se procurarán acciones concretas para tratar de resolver las deficiencias inicialmente diagnosticadas.

⁴² Esta técnica es desarrollada nuevamente por la *Rand Corporation* en los años 50 del pasado siglo. Posteriormente se vio sometida a una serie de ajustes y modificaciones hasta el momento actual en la que, por ejemplo, se aplica en estudios relacionados con técnicas e investigación de mercados.

Estas cuestiones deberán resolverse en términos cuantificables desarrollando un plan de acción específico para cada ítem.

¿Qué instrumentos o herramientas se adoptarán? O la manera a través de la cual pueden operativizarse las medidas contestadas en la pregunta anterior. Si es cierta la afirmación de que lo que no se puede medir no se puede gestionar, la respuesta a este interrogante necesita de un elevado punto de concreción.

Cuadro I – Síntesis del Plan de Acción

| ASPECTOS CONCRETOS DE LA CUESTION | MEDIDAS QUE SE VAN A TOMAR | INSTRUMENTOS / HERRAMIENTAS A ADOPTAR | ¿QUIÉN SE VA A ENCARGAR? | ¿ DONDE SE VA A ACTUAR? | ¿CUÁNDO? (CRONO) |
|-----------------------------------|----------------------------|---------------------------------------|--------------------------|-------------------------|------------------|
| 1. | | | | | |
| 2. | | | | | |
| N. | | | | | |

Fuente: *Elaboración Propia*

. ¿Quién va liderar las medidas a implantar? Una correcta identificación de quien / quienes dinamizarán las propuestas realizadas es clave desde la capacidad de compromiso.

. ¿En qué espacio o “terreno de juego” se va a actuar? Acotar y definir un dominio de definición es pieza fundamental para contextualizar el marco de actuación en el que se quiere desplegar la actuación orientada hacia unos fines concretos.

. ¿Qué horizonte temporal se ha contemplado para llevarlas a cabo? Esto es, delimitar el inicio y el plazo previsto para llevar a cabo estas cuestiones, sin menoscabo de posteriores ampliaciones o reducciones temporales. De este modo, será factible gestionar mejor los recursos humanos y técnicos.

El producto esperado no pretende otra cosa que la definición de un compromiso por parte de los miembros del equipo, lo que pedagógicamente es mucho más asumible que la imposición sin más por parte del docente. Es evidente que una de las grandes ventajas de este proceso es, en principio, la incontestabilidad del Plan de Acción formulado, en el sentido de que sea cual sea finalmente el resultado, es fruto incuestionable de la elaboración personal y grupal de los

alumnos, frente a la posibilidad de que sea el docente quien de principio a fin intervenga de forma omnipresente la totalidad del proceso.

La fase de implantación de soluciones es el resultado acumulativo de todas las anteriores. No tendría sentido emplear esta técnica si ello no permitiera poner en práctica, las medidas acordadas por el grupo de trabajo y esto es un elemento central en la configuración inicial del equipo.

Ello conlleva, sobre la cuestión central inicialmente suscitada, responder de la manera más satisfactoriamente posible a las siguientes cuestiones:

- . ¿Qué soluciones se han conseguido dar al conflicto o problema planteado? Dicho de otra forma, ¿Las soluciones derivadas del plan de acción han sido totales y / o parciales?; ¿Se han combatido los síntomas o, por el contrario, se ha atacado la fuente o raíz del conflicto?
- . ¿Quién o Quiénes han sido los principales beneficiarios del proceso en correspondencia con las soluciones más efectivas al tema planteado? Es decir, si las soluciones se han focalizado en el colectivo relacionado o por el contrario no ha sido posible beneficiarse de ellas.
- . ¿Dónde se ha llevado a cabo? Esto es, si se han obrado en el mismo lugar que se acotó como dominio de definición o con ligeras / importantes modificaciones. Por otra parte, la localización espacial del “terreno” estudiado deberá haber quedado suficientemente señalizada para “rastrear” tiempo más tarde – si así se considera oportuno – nuevas informaciones y comportamientos asociados a la descripción e intervención del fenómeno.
- . ¿Cuándo se ha desarrollado el plan de acción? O dicho de otro modo, en que lapso de tiempo se ha producido y si se ha desarrollado eficaz o eficientemente.
- . ¿Cómo se ha desarrollado el plan de acción? En otras palabras, una cuestión es el Qué hay que hacer y otra relacionada pero no necesariamente equivalente es el Cómo hay que hacerlo. La contestación a esta pregunta tiene que ver con los principales hitos que han configurado el “itinerario” recogido en el plan de acción.
- . (El) ¿Por qué / Para qué de este proceso? Por paradójico que pueda resultar, a estas alturas de la dinámica, no resulta baladí preguntarse nuevamente por el Por qué de este análisis, si con ello la autocrítica confirma la buena orientación y enfoque del proyecto

La contestación a estos interrogantes no hacen sino ponderar la efectividad del plan de acción y, quizás, lo que es más importante, analizar las posibles desviaciones producidas para, en su caso, introducir nuevos elementos de mejora y debate.

5. Conclusiones.

La T.G.N. se convierte por méritos propios en una técnica de investigación cualitativa presente en diferentes campos de las ciencias sociales y, con esta propuesta que se realiza, se ha pretendido contextualizarla en el ámbito docente, donde la necesidad de implicar al alumnado y garantizarse su compromiso en el diagnóstico y enfoque de situaciones complejas es clave en el ámbito de la innovación educativa.

Para ello es necesario contar con la presencia inicial de la figura docente, hasta que el alumnado haya interiorizado su dinámica y la pueda incorporar de una forma cotidiana a su actividad relacionada con el trabajo en equipo.

Cuando éste se encuentre más consolidado el peso del docente será menor y el propio grupo de trabajo conseguirá alcanzar el nivel de consenso suficiente para, a partir de ese instante, propiciar la transformación de un papel más o menos participativo, a la de convertirse en catalizador real y efectivo del proceso.

De este modo, se crea un “armazón” que junto a un ambiente propicio y una atmósfera adecuada, convierte al equipo de trabajo en un “laboratorio de ideas” destinado a proporcionar nuevas dimensiones de análisis para el estudio o trabajo encomendado, trascendiendo el siempre cómodo anonimato.

Con todo ello, la obtención de diferentes puntos de vista relacionados con el tema estudiado, rebajando el estatus de sus componentes y apostando por la homogeneidad del grupo, permitirá vertebrar sus comportamientos desde la cooperación participante.

En suma, un apasionante y revelador “terreno de juego”, donde la cooperación orientada al diagnóstico, tratamiento e intervención de ciertas problemáticas, además de la generación de un compromiso en el espacio de innovación docente, permitirá una mejora de los conocimientos, capacidades y habilidades de los alumnos.

Bibliografía

Hernández Pedreño, M (2009): Exclusión Social en la Región de Murcia (Murcia, Editum)

Ibáñez, Jesús:

- . (1986): Cómo se realiza una investigación mediante grupos de discusión en García Ferrando, M.; Ibáñez, J; Alvira, F. (Coords.), en *El Análisis de la Realidad Social. Métodos y Técnicas de Investigación Social* (Madrid, Alianza Universidad Textos).
- . (1991): El regreso del sujeto. La investigación social de segundo orden (Madrid, Siglo XXI).

Delbecq, André; Van de Ven, Andrew; Gustafson, David (1975): *Group Techniques for Program Planning*. (Glenview, IL: Scott, Foresman & Co).

Ortí, A. (1989) La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta, semidirigida y la discusión de grupo en: M. García Ferrando, J. Ibáñez y F. Alvira (Coords.) *El análisis de la realidad social* (Madrid, Alianza Universidad Texto)

Rohrbaugh, J. (1981): Improving the quality of group judgement: Social judgment analysis and the Nominal Group Technique, *Organizational Behaviour and Human Performance*, 28, 272 - 288.

Universidad de Cádiz (2004): Metodología y Dinamización de Grupos de Trabajo. Plan Estratégico (Puerto Real, Cádiz, Universidad de Cádiz).

Vallés, Miguel (2007): Entrevistas Cualitativas (Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas)

Fecha de recepción: 01/05/2012. Fecha de evaluación: 30/12/2012. Fecha de publicación: 30/01/2013