

Técnicas cualitativas en Comunicación Institucional

Mariano Wiszniacki

Las metodologías cualitativas en investigación social pueden ser aplicadas, con éxito, en la intervención comunicacional en las organizaciones. Algunas de las técnicas que son en la actualidad parte del catálogo de las consultoras de investigación de mercado como el foro o el focus group, tienen su origen en el análisis de los efectos de los medios de comunicación, de mediados de la década del `50. En aquellas propuestas preliminares de autores como Paul Lazarsfeld, se intentaba determinar las reacciones del público ante un producto, servicio o campaña política emitida a través de la radio, la tv o los periódicos.

Para el caso de la gestión en comunicación institucional, y particularmente en comunicación interna es altamente efectivo aplicar algunas metodologías *cuali*, fundamentalmente en lo referente a una de los objetivos básicos de la gestión humana en organizaciones que es generar motivación, compromiso y participación de sus integrantes. Existe una amplia variedad de técnicas, algunas de las cuales serán resumidas a continuación:

Philips 66: se trata de una dinámica o técnica grupal en la cual se divide a los participantes en seis grupos que tratan durante seis minutos una cuestión. Conversan, piensan, debaten y elaboran en ese lapso una conclusión por equipo. Finalizado el plazo, se exponen las conclusiones grupales (un minuto por grupo), y se construye finalmente una conclusión general. La intención de esta técnica es desarrollar una forma organizada temporalmente de comunicarse y participar, estimular la creatividad, intercambiar puntos de vista e incorporar cualidades de comunicación oral, dado que un participante por grupo debe exponer ante todos lo propuesto por el sexteto. Se trata de una técnica interesante para implementar con el objetivo de mejorar la comunicación entre diferentes áreas de una organización y ayudar a una mejor integración Inter-áreas. Una buena propuesta puede ser conformar esos grupos de seis con integrantes de distintos sectores y plantear algún tema o proceso que afecta la comunicación entre estos como ítem de debate.

2-4-8: técnica utilizada con el objetivo de generar cohesión o integración grupal. Se pide que un grupo grande de personas se numere en voz alta correlativamente como número uno o dos. Los que tienen el uno forman por un lado parejas (en lo posible que pertenezcan a distintos sectores o áreas) y lo mismo ocurre con los que tienen el número dos. Se ubican en espacios diferenciados del aula o sala. Se define un tema a conversar, cada pareja debate aproximadamente tres minutos y establecen un acuerdo acerca del tema. Luego las parejas seleccionan a otra que pertenezca al otro lado del aula o sala para unirse en cuarteto, conversar los acuerdos que alcanzó cada pareja y elaborar nuevas conclusiones. Lo mismo ocurrirá luego para pasar de los cuartetos a los octetos. La reunión de los grupos se va haciendo por consenso, los equipos pueden declinar de la invitación, pero finalmente debe llegarse a formar dos octetos, en los que se obtenga alguna conclusión o acuerdo.

Estudio de casos: se trabaja sobre un caso, o problemática que afecte la comunicación de una organización, a partir de la presentación de un informe detallado y que abarque en lo posible todas las dimensiones del tema. Se plantean los lineamientos, se discute grupalmente y se emiten conclusiones. Sirve para identificar problemáticas, conceptualizar y desarrollar soluciones a partir de la creatividad. Implica también la necesidad de aprender a tomar decisiones debatidas y consensuadas, lo cual requiere compromiso y participación. Se trabaja con grupos mayores a 15 personas., pero puede ser interesante también trabajarlo con grupos de actores decisores de una organización como la gerencia, el directorio o el consejo de administración.

Eco: una herramienta poco utilizada, pero no por ello menos efectiva. Se trabaja en definir un tema sobre el cual pensar en forma grupal. Un integrante toma la palabra, emite una frase sobre

ese tema y el siguiente orador toma la última oración y parte de ahí para emitir su opinión. Al estilo de cómo funciona la reverberancia acústica, la técnica trabaja en no desechar la opinión del otro para construir un debate. Puede utilizarse con equipos de algún área de una organización o incluso también con la gerencia, el directorio o el consejo de administración.

Juego de Roles: técnica más conocida por su denominación en inglés (Role-Playing), en la cual se trata de analizar una situación a partir de su representación actuada. Sirve para estudiar una situación problemática, reconocer errores propios y ajenos, aprender a buscar soluciones a los conflictos posibles, adoptar nuevas habilidades.

Los participantes deben simular personajes definidos por el facilitador del proceso, ponerse “en los zapatos del otro”, observar y observarse. En el campo de la comunicación interna sirve para incorporar la perspectiva de los demás, reflexionar sobre nuestras conductas y aprender a modificar actitudes. El Role-Playing suele ser también una técnica que se utiliza en procesos de selección de recursos humanos, ya que permite identificar fortalezas y debilidades de las personas ante determinadas situaciones conflictivas.

Tormenta de Ideas: muy utilizada, y hasta transformada en un cliché de la creatividad publicitaria, el Brainstorming (tal su traducción al inglés) busca estimular la creatividad a partir de la producción no censurada de ideas, palabras, conceptos, propuestas. Se exponen bajo las premisas de que nada de lo que se dice debe excluirse, prohibirse o limitarse, todas las opiniones son válidas, no se pueden emitir juicios de valor sobre ellas y todo se anota en un pizarrón para no olvidarse ni desecharse. El objetivo de esta técnica es generar un mejor clima para la comunicación, libre, creativo y con el foco puesto en la búsqueda de soluciones ingeniosas y alternativas. Una vez finalizada la tormenta de ideas, se propone establecer criterios para seleccionar, vincular propuestas y sistematizarlas para construir una solución consensuada por el grupo.