

¿Cómo citar este artículo?

Apellidos, Nombre (del autor) (2008). “Texto” (del artículo), en Pérez Redondo, R.J.; García Manso, A. y Escribano Castellanos, M. (Coords.) *Sociedad, consumo y sostenibilidad*. Toledo: ACMS, pp. (de inicio y final del artículo).

LA TÉCNICA DE GRUPO NOMINAL COMO METODOLOGÍA SOCIOLÓGICA DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: UN ENFOQUE ALTERNATIVO ORIENTADO A LOS GRUPOS DE MEJORA CONTINUA.

Ángel José Olaz Capitán

Universidad de Murcia

1. INTRODUCCION

Aunque no tan difundida como otras técnicas de investigación cualitativas, principalmente Entrevistas Cualitativas y Grupos de Discusión – aparentemente situadas por encima de otras con una menor aceptación, como la Técnica Delphi, y las Historias de Vida – la Técnica de Grupo Nominal (en adelante T.G.N.) presenta un conjunto de características propias que la sitúan en un similar rango de notoriedad metodológica a las ya citadas.

El hecho de que la T.G.N. sea, en algún modo, heredera directa de los Grupos de Discusión y de la Técnica Delphi, aunque también colateralmente de algunas técnicas de creatividad aplicada como el Phillips 6 / 6 – concreción del bien conocido Brain Storming - no justifica su aparente devaluación metodológica, ya que sincretiza y potencia las fortalezas de las anteriores, configurándola con entidad propia.

Por otro lado - y esta es, quizás, nuestra contribución más significativa al espacio metodológico cualitativo, como vía de acceso al análisis de la realidad social – la obtención de conclusiones, a partir del análisis discursivo grupal, no debe constituirse en el producto final esperado, sino el punto de partida a través del cual el investigador es capaz de configurar un laboratorio de trabajo, en el que los miembros del grupo buscan la implantación de estrategias de intervención desde un compromiso efectivo.

El desarrollo del modelo alternativo propuesto, en modo alguno, cuestiona y desvirtúa el desarrollado en 1968 (Sink, D. 1987) por A. Delbecq, A. Van de Ven y D. Gustafson (1975), siempre, en todo caso, al contrario, propone una alternativa que permita reflexionar por un enfoque dinámico y complementario – que no sustitutivo – de cómo desarrollar la técnica buscando una mayor proyección de la misma.

Es por ello que, atendiendo a la estela marcada, por los Grupos de Mejora Continua se trasciende la mera exposición de las conclusiones para reorientar al grupo a un proceso discursivo, donde la implantación de soluciones bajo unas determinadas coordenadas espacio – temporales se hace clave.

2. ALGUNAS CUESTIONES RELATIVAS AL DEBATE METODOLOGICO DE LO CUANTITATIVO Y LO CUALITATIVO

A menudo, en el momento de hablar acerca de las diferentes herramientas existentes en los proyectos de investigación sociológica, se establece el inevitable debate entre el enfoque cuantitativo vs. Cualitativo, tratando de establecer criterios de

exclusión entre una y otra aportación, sin enfatizar en que cada una de ellas planea sobre espacios de cobertura diferentes (Alonso, Luis E., 1988) a la hora de explorar la realidad del individuo o grupo de referencia observado.

A nuestro modo de entender, no tiene objeto polemizar acerca de qué aspectos, cuantitativos / cualitativos, son más eficaces en el momento de acometer un proyecto de investigación sociológica. Las razones son obvias, ya que las diferentes argumentaciones, tanto a favor como en contra, terminan conduciendo hacia una cuestión significativa: los procesos sociales considerados al ser complejos, asimétricos, extensos y multivariantes, requieren de la investigación un enfoque globalizador fundamentado en la complementariedad, que requiere, por un lado, del enfoque cuantitativo - estadístico, caracterizado por la producción de datos y, por otro, del enfoque cualitativo, que pretende la definición más o menos precisa de ciertas caracterizaciones.

En suma, cada perspectiva surca los mismos espacios de la realidad pero buscando diferentes perspectivas, lo cual no necesariamente debe entenderse como un esquema sustitutivo, sino complementario en el proceso de investigación.

En este sentido, las técnicas de investigación cualitativa y de forma concreta la T.G.N., puede tutear – si se permite esta expresión – a otras formas de análisis enmarcadas en el plano cuantitativo, ofreciendo una serie de posibilidades mayores en función del contenido, alcance y dimensión del objeto de estudio considerado.

El recurrente debate metodológico en el que los investigadores sociales se ven situados, en cuanto al fenómeno de la investigación, se ha centrado en torno a dos grandes corrientes, que no hacen sino convertirse en la referencia obligada de los dos grandes paradigmas sociológicos predominantes: lo cuantitativo frente a lo cualitativo, o siguiendo la terminología del profesor J. Ibáñez (1985) la visión distributiva y la visión estructural.

Siguiendo esta terminología del que fue pionero, en nuestro país, de la introducción de las técnicas de investigación cualitativas – en especial de las Entrevistas Cualitativas y más concretamente de la Entrevista en profundidad – puede hablarse de la perspectiva distributiva o cuantitativa y de la estructural o cualitativa. En referencia a esta segunda, lo cualitativo se identifica con el uso de las palabras, los términos, las descripciones, los relatos, los comentarios y las opiniones vertidas a través de la elaboración del discurso, aspectos por otro lado insustituibles en la T.G.N.

El trabajar con estos elementos puede generar, sin embargo, situaciones que hacen cuestionar su grado de consistencia y, en última instancia, de fiabilidad en la investigación sociológica, al querer analizar la parte subjetiva y, por tanto, más emocional del sujeto, aspecto que por otra parte no escapa al investigador, donde la subjetividad es clave en el proceso de investigación.

También A. Ortí (1989) defiende la pluralidad y complementariedad metodológica, invitando a la justa ponderación de los enfoques y, por tanto, a una amable invitación de un espacio a compartir.

M. Latiesa (1991), otra destacada defensora de esta postura complementaria, concluye que, en esencia, es más lo que les une que lo que les separa a ambos enfoques metodológicos, porque si bien ambas vías planean sobre diferentes aspectos de la realidad social, debidamente articuladas otorgan un más amplio y profundo significado del objeto sociológico estudiado.

Tiempo después Th. Sebeok y J. Umiker – Sebeok (1994), apunta al hecho cierto de que, del mismo modo que, los datos empíricos no son interpretables sin la perspectiva teórica - ya que éstos no pueden hablar por sí solos - una teoría por muy elaborada que esté, sin datos empíricos contrastados y contrastables no deja de ser una mera conjetura.

Más cercanos en el tiempo, autores como P. Guardiola (2000:177) sostienen la existencia de un amplio consenso en lo que se refiere al reconocimiento del pluralismo metodológico, si bien a la hora a la hora de elegir una vía, indica que los propios objetivos de la investigación serán claves a la hora de decidir que método a utilizar, concluyendo, por último, que dependiendo de qué preguntas se hagan, deberá priorizarse un tipo de análisis sobre otro.

3. UNA PRIMERA APROXIMACION AL ESPIRITU DE LA T.G.N.

La Técnica de Grupo Nominal - traducción del término anglosajón Nominal Group Technique (N.G.T.) - nace con objeto de mejorar el desarrollo de reuniones de trabajo y la dinamización operativa en cuestiones relacionadas con la productividad exigible a las mismas.

Si es cierto que nada nace por generación espontánea, la T.G.N. es legítima heredera de 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 Corporation; y también, de otras técnicas de creatividad, de entre las que destacan la ya 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.

Desde otro punto de vista y buscando de nuevo un marco de referencia sobre el que contextualizar sus orígenes, la T.G.N. no podría definirse sin contar con otras áreas y disciplinas más o menos emparentadas desde la lingüística, la semántica, la semiótica, la hermenéutica, pasando por la antropología, la psicología (especialmente la social y clínica), hasta llegar a la sociología - en cualquiera de sus múltiples facetas – lugar donde ha adquirido una mayor dimensión y relevancia en el contexto de las ciencias sociales.

Así, parece una cuestión clara la preeminencia del lenguaje, en el contexto de la T.G.N., ya que entorno a él se reproduce un microcosmos donde se plantean los aspectos singulares de la problemática planteada.

En este sentido, no es tarea sencilla analizar la comunicación máxime cuando existe una superposición de planos entre la llamada estructura superficial y estructura profunda en el lenguaje (Saussure, F. 1956). Es por ello que, entre lo que se quiere

decir; lo que se sabe decir; lo que se dice; lo que se oye; lo que se escucha; lo que se comprende; lo que se acepta; lo que se retiene; lo que se ensaya y lo que finalmente se pone en práctica media una distancia considerable a menudo escarpada y sinuosa.

4. LA TRADICIONAL VISION METODOLOGICA

En un intento por construir la secuencia metodológica tradicionalmente empleada, dejaremos testigo de las fases por las que discurre la T.G.N. en esta particular singladura, apoyándonos en la interpretación del material elaborado por la Universidad de Cádiz, en su proyecto sobre el Plan Estratégico de dicha Universidad denominado Metodología y Dinamización de Grupos de Trabajo (2004). Las fases metodológicas son las siguientes:

- 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.
- Fase Tercera: Discusión de ideas, introduciendo el debate y en lógica correspondencia 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, es decir, examinar posibles consistencias y provocar la reflexión entre los asistentes, asegurándose la coherencia de los datos alumbrados a raíz de la vertebración del discurso.
- Fase Séptima: Votación final silenciosa e independiente siguiendo el esquema trazado en la fase cuarta. En este punto de la metodología, en comparación con la otra fase, 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.

En suma, un ejercicio de síntesis donde se sacarán las oportunas conclusiones.

Si como se mencionó, hasta la fase cuarta han podido consumirse entre sesenta y ciento cincuenta minutos, en esta segunda parte de la dinámica, el tiempo destinado a las fases sexta, séptima y octava puede ocupar entre treinta y cincuenta minutos. Esto hace concebir el total de tiempo destinado al desarrollo del aparato metodológico en un intervalo que puede oscilar entre la hora y media en su versión reducida, frente a las cerca de tres horas y media en su máximo desarrollo.

Siguiendo este esquema, siempre es clave el control de tiempos como garante de una buena dinamización del proceso, pero ello no puede limitar el grado de interactividad del grupo de trabajo, por lo que estas cifras deben relativizarse y flexibilizarse siempre en atención a la cantidad y, sobre todo, calidad de las conclusiones obtenidas. Dicho de otro modo, el tiempo empleado debe ponerse al servicio de las tareas y nunca al revés.

4. LA APUESTA POR UN MODELO ALTERNATIVO

Como se anticipó en la introducción, en modo alguno se pretende cuestionar el espíritu metodológico original de esta técnica, aunque nuestro particular enfoque propone una alternativa que permita reflexionar la dinamización de la T.G.N., al entender que la obtención de conclusiones no debe constituirse en el producto final esperado, sino en el punto de inicio, a través del cual se conforma un laboratorio de trabajo donde los participantes buscarán la implantación de la estrategia desde un compromiso extensivo a todos sus miembros.

Bien es verdad que la natural interpretación sociológica relativa a la participación de los trabajadores en un proyecto organizativo – y la T.G.N. no es ajena a esta circunstancia - depende, en buena parte, de la perspectiva con que se analiza el grupo de trabajo.

Desde la posición defendida por Braverman, H. (1974) se evidencia la degradación de la que es objeto el trabajador en cuanto a su implicación se refiere. En el otro extremo de la balanza, Piore, M. Y Sabel, Ch. (1984) y, en la misma línea Kern, H. Y Schumann, M. (1989) cuestionan si no se estará asistiendo a un giro orientado hacia la especialización flexible y hacia nuevas configuraciones, donde el trabajo y la idea que éste representa, provoca una mayor implicación más motivadora y satisfactoria para el trabajador.

En este esquema conceptual, no es descabellado relacionar al participante de 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 dinamizador de mejoras en correspondencia con el problema suscitado.

Los círculos de calidad son un ejemplo de cómo experiencias de trabajo en equipo, provenientes del sistema de fabricación japonés Just in Time, son especialmente significativos por lo que esta filosofía de organización comporta.

Como indica L. Finkel (1996:358): “La reorganización del trabajo en el sistema de producción justo a tiempo se basa en equipos autodirigidos, a los que se le asignan tareas que a su vez se reasignan internamente [...] Es evidente que este sistema de coordinación no sólo facilita la comunicación, sino que convierte en redundante muchas funciones normalmente atribuidas a los supervisores. Los especialistas en control de calidad, mantenimiento, manipulación de materiales, etc., están dispersos en las diferentes células o equipos...”

El hecho de que la T.G.N. sea, en algún modo, heredero de la Técnica Delphi, 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 abordarse, pero no a cómo llevarse a cabo.

Por ello y atendiendo a la creación de Grupos de Mejora Continua, se trasciende la mera exposición de las conclusiones para convertir al grupo en un implantador de soluciones.

Si se permite la metáfora, es pasar de una “foto fija” que recoge una situación concreta a una sucesión de “fotogramas” como expresión de imágenes en movimiento en las que el guión transcurre por un planteamiento, nudo y desenlace.

Como resultado de este equilibrio de fuerzas entre el Individuo, el Grupo y el Investigador queda por definir el Plan de Acción, es decir, la búsqueda de respuestas – convirtiendo a los presuntos observadores en agentes del cambio – definiendo estrategias que permitan responder a los elementos que en opinión del grupo deben introducirse para solventar, sino en la totalidad al menos en parte, aquellos aspectos susceptibles de mejora desde la óptica del compromiso.

De lo anterior se desprende que la constitución de grupos de trabajo orientados a analizar los aspectos concretos de la cuestión y, lo que es más importante, el pasar de la mera enunciación de la opinión a la acción razonada, se convierte en elemento vital en el proceso descrito.

De este modo, el grupo deberá enfatizar en las siguientes variables recogidas en el CUADRO I:

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

CUADRO I. SÍNTESIS DEL PLAN DE ACCIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Es decir, a través de los grupos de trabajo deberán contestarse a las siguientes cuestiones:

1. ¿Cuáles son las medidas que se van a tomar? O de que modo se procurarán acciones concretas para tratar de resolver las deficiencias proyectadas. Estas cuestiones deberán resolverse en términos mensurables desarrollando un plan de acción específico para cada ítem. De algún modo se requiere del grupo de trabajo recabar el espíritu o estrategia conducente a la solución del tema en cuestión.
2. ¿Qué instrumentos o herramientas se adoptarán? O la manera a través de la cual pueden operativizarse las medidas suscitadas en contestación a la pregunta anterior. Si es cierta la afirmación de que lo que no se puede medir no se puede gestionar, la contestación a este interrogante necesita de pautas concretas y técnicas envolventes que arrojen la puesta en práctica de los patrones generales.
3. ¿Quién liderará las medidas a implantar? O como sin un sujeto en proceso difícilmente podrán liderarse las medidas y los instrumentos o herramientas, por lo que la concreción de la persona, función, organismo o institución cobran especial relevancia. En este sentido, la concreción de quién dinamizará este proceso de cambio es vital, ya que las ideas y su soporte sólo pueden modularse a través de alguien con la autoridad y capacidad de compromiso suficientes.
4. ¿En qué espacio se va a actuar? O el terreno de juego sobre el que dirimir la actuación del grupo de trabajo en la implantación de la estrategia. Acotar y definir un dominio de definición es pieza ineludible para contextualizar el marco de actuación en el que desplegar la actuación orientada a unos fines concretos.
5. ¿Qué horizonte temporal será el contemplado para llevarlas a cabo? O la determinación de las coordenadas temporales necesarias para trazar los aspectos anteriores. El delimitar el inicio y el plazo o finalización previsto para llevar a cabo estas cuestiones debe quedar prefijado, sin menoscabo de posteriores ampliaciones o reducciones temporales. De este modo, será factible gestionar mejor los recursos puestos alcance del proyecto.

El producto esperado en esta fase de Reactivación del Proceso persigue, con la explicitación de las cuestiones anteriores, la definición de un compromiso por parte de los miembros del grupo.

Una de las ventajas añadidas de este proceso es 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 actores llamados a la articulación del proceso, frente a la posibilidad de que sea el investigador quien de principio a fin intervenga de forma omnipresente en la totalidad del proceso previamente descrito.

La fase de implantación de soluciones es el resultado acumulativo de las anteriores. No tendría sentido emplear esta técnica si ello no permitiera poner en práctica, las medidas acordadas por el grupo de trabajo.

Ello conlleva, sobre la cuestión central inicialmente suscitada, responder de manera satisfactoria a estas cuestiones que se recogen en el CUADRO II. Son las siguientes:



CUADRO II – DIMENSIONES DEL PLAN DE ACCION

Fuente: Elaboración Propia

¿Qué soluciones se han conseguido dar al problema? Con esta cuestión nos referimos a sí las soluciones derivadas del plan de acción han sido totales y / o parciales; sí se han destinado a combatir los síntomas o, por el contrario, atacar la fuente del conflicto; sí se ha podido dar una respuesta eficaz o eficiente y todo aquel conjunto de aspectos que permitan centrar el Qué de la cuestión principal.

6. ¿Quién o Quiénes han sido los principales beneficiarios del proceso en correspondencia con las soluciones más efectivas al tema planteado? Es decir, sí las soluciones se han focalizado en el (los) colectivo (s) relacionado(s) con la problemática planteada o bien se han observado desviaciones importantes.
7. ¿Dónde se ha llevado a cabo? Sí 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 reservado a la actuación investigadora, deberá haber quedado suficientemente señalizada para rastrear tiempo más tarde si es que realmente se considera oportuno – nuevas informaciones y comportamientos asociados a la descripción e intervención del fenómeno.
8. ¿Cuándo se ha desarrollado el Plan de Acción? O dicho de otro modo, en que lapso de tiempo se ha producido y en ese caso, ajustándose a que criterios eisenhowerianos de importancia y urgencia. Estas cuestiones unidas nuevamente

a la eficacia y eficiencia operativa resultan claves en el análisis del proceso de investigación.

9. ¿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. De algún modo, la contestación a esta pregunta tiene que ver con los principales hitos que han configurado el “itinerario” o “guía de ruta” recogida en el Plan de Acción. Igualmente, deberán contemplarse aquellos acontecimientos extraordinarios que hayan podido resultar relevantes.
10. (El) ¿Por qué de este proceso de investigación? Por paradójico que pueda resultar a estas alturas de la dinámica, no resulta banal preguntarse el Por qué, si con ello la autocrítica confirma la buena orientación y enfoque del proyecto.
11. ¿Para qué se ha puesto en marcha este proceso de investigación? Resulta finalmente determinante observar cuáles serán los beneficios esperados y si los aspectos trazados, responden al espíritu o filosofía de trabajo esbozado inicialmente.

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

5. CONCLUSIONES

No es tarea sencilla concretar los aspectos diferenciadores de esta alternativa metodológica a la T.G.N. sin caer en la simplificación, obviando, por tanto, otro tipo de argumentos igualmente relevantes, por lo que los siguientes comentarios quedan abiertos al debate y discusión de los investigadores sociales. Aun con todo, creemos que los que siguen se constituyen en elementos claves de esta apuesta:

12. Configurar un grupo de trabajo que permita llegar al nivel de consenso suficiente para, a partir de ese instante, propiciar la transformación del papel de los asistentes de meros observadores a catalizadores del proceso.
13. Trazar estrategias y tácticas operativas que permitan modelizar la puesta en marcha de soluciones concretas y adaptadas a la problemática estudiada.
14. En niveles avanzados, tanto por el contenido, alcance y dimensión del proyecto, construir y constituir un observatorio de trabajo para el fenómeno estudiado desde una perspectiva dinámica y proyectiva.
15. Complementar – que no anular, eliminar o sustituir - a otras técnicas investigación cuantitativas en el estudio de los fenómenos desde la visión que proporciona un pluralismo metodológico.
Para ello se consideran elementos determinantes:
16. Constituir un ambiente propicio y una atmósfera adecuada para que el grupo de trabajo se convierta en un laboratorio de ideas destinado a proporcionar nuevas dimensiones de análisis para el estudio encomendado, trascendiendo el siempre cómodo anonimato por otras expresiones más focalizadas al grupo.

17. Obtener diferentes puntos de vista relacionados con el escenario estudiado, rebajando el estatus de sus componentes, desde la óptica de un grupo homogéneo, en un intento por conocer el estado de la cuestión.
18. Generar un proceso que basado en datos e informaciones permita extraer conclusiones sobre las posibles causas, elementos condicionantes y determinantes del fenómeno estudiado.
19. Analizar las vinculaciones existentes entre los diferentes aspectos considerados, identificando las posibles relaciones causales existentes.

En suma, un apasionante y revelador terreno de juego donde, por un lado, la T.G.N. en sí y por otro, la complementariedad epistemológica / metodológica, no hacen sino aflorar la necesaria dependencia que el investigador requiere para aproximarse al nebuloso e inquietante acceso a la realidad social.

BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO, L.E. (1988): “ *Entre el pragmatismo y el pansemilogismo: sobre los usos y abusos del enfoque cualitativo en Sociología* ”, en Revista Española de Investigaciones Sociológicas, num. 43, julio – septiembre: pp. 102 - 119.
- BRAVERMAN, H. (1974): Trabajo y capital monopolista: la degradación del trabajo en el siglo XX, México, Editorial Nuestro Tiempo.
- IBÁÑEZ, J.: (1985): Del Algoritmo al Sujeto. Perspectivas de la Investigación Social, Madrid, Siglo XXI.
- IBÁÑEZ, J.: (1986): “*Cómo se realiza una investigación mediante grupos de discusión*” en GARCÍA FERRANDO, M.; IBÁÑEZ, J; ALVIRA, F. (Coords.), El Análisis de la Realidad Social. Métodos y Técnicas de Investigación Social, Madrid, Alianza Universidad Textos, pp. 489 - 501.
- IBÁÑEZ, J.: (1991): El regreso del sujeto. La investigación social de segundo orden, Madrid, Siglo XXI.
- DELBECQ, A.; VAN DE VEN, A.; GUSTAFSON, D. (1975): Group Techniques for Program Planning. Glenview, IL.: Scott, Foresman.
- FINKEL, L. (1996) FINKEL, L. (1994): La organización social del trabajo, Madrid, Pirámide.
- GUARDIOLA, P. (2000): El profesorado en el contexto de la reforma educativa, Murcia, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia.
- KERN, H. Y SCHUMANN, M. (1989): El fin de la división del trabajo, Madrid, Ministerio de trabajo y seguridad social.
- LATIESA, M. (1991): El pluralismo metodológico en la investigación social: Ensayos típicos, Granada, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Granada.
- ORTI, A. (1989): “*La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta, semidirigida y la discusión de grupo*”, en GARCÍA FERRANDO, M.; IBÁÑEZ, J; ALVIRA, F. (Coords.), El análisis de la realidad social, Madrid, Alianza Universidad Textos. Pp. 171 - 203.
- PIORE, M. Y SABEL, CH. (1984): The second industrial divide, New York, Basic Books.
- ROHRBAUGH, J. (1981): “Improving the quality of group judgement: Social judgment analysis and the Nominal Group Technique”, en Organizational Behavior and Human Performance, num. 28, pp. 272 - 288.

- SEBEOK, TH. Y UMIKER – SEBEOK, J. (1994): Sherlock Holmes y Charles S. Peirce: El método de la Investigación, Buenos Aires, Paidós Comunicación.
- SINK, D. (1987): “Using the Nominal Group Technique effectively” en National Productivity Review, spring, pp. 173 - 184.
- SAUSSURE, F. (1956): Curso de Lingüística General, Buenos Aires, Losada.
- UNIVERSIDAD DE CÁDIZ (2004): Metodología y Dinamización de Grupos de Trabajo. Plan Estratégico. Puerto Real (Cádiz).