

Cómo citar el artículo

Naranjo Rivera, O. & Vélez-Castiblanco, J. (2017). Apertura y cierre de actividades en reuniones: una exploración desde la función fática. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 50, 42-61. Recuperado de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/812/1330>

Apertura y cierre de actividades en reuniones: una exploración desde la función fática*

Olandy Naranjo Rivera

Contadora pública y especialista en gerencia de organizaciones, Unac
Magíster en administración con acentuación en mercadotecnia, Universidad de Montemorelos (México)
Estudiante de III semestre de la Maestría en Ciencias Administrativas, Universidad Eafit
onaranj3@eafit.edu.co

Jorge Vélez-Castiblanco, PhD.

Docente, Universidad Eafit

Recibido: 3 de diciembre de 2015.

Evaluado: 17 de marzo de 2017.

Aprobado: 23 de marzo de 2017.

Tipo de artículo: investigación científica y tecnológica.

Resumen

Las reuniones de trabajo representan el principal medio de comunicación y coordinación en el ambiente organizacional. Sin embargo, se ha dejado de lado el análisis de cómo los facilitadores ayudan a orientar la temática de la sesión en las fases de apertura y cierre de las actividades. Por lo tanto, resulta importante comprender los hechos que ocurren durante los encuentros, con el fin de descubrir nuevas formas de desarrollar la reunión. Este artículo presenta una investigación de enfoque cualitativo y desarrolla un análisis conversacional en las fases de apertura y cierre de las actividades de las reuniones, desde la exploración del uso de la función fática, en el proceso de facilitación de los encuentros. Los resultados indican que los mensajes fáticos regulan y orientan las reuniones de trabajo,

concretando la apertura y cierre de la actividad, en el marco de un ambiente colaborativo entre el facilitador y los participantes de la sesión.

Palabras clave

Facilitador, Función fática, Reuniones de trabajo.

Opening and closing activities in meetings: an exploration from a phatic function perspective

Abstract

The meetings are the main medium of communication and coordination within the organizational environment. However, the analysis of the way in which facilitators help guide the theme

* El proyecto se encuentra adscrito a la línea de investigación "Pensamiento sistémico, estrategia e intervención" (PSEI) de la Universidad Eafit.

of the session, during opening and closing activities, has been left aside. Therefore, it is important to understand the events that occur during meetings; with the aim of discover new ways to develop the meeting. This paper presents a research of qualitative approach, developing a conversational analysis phases of opening and closing meetings activities from exploration of the use of phatic function in the process of facilitating the meetings. The results indicate that phatic messages regulate and guide the meetings, specifying the opening and closing of the activity as part of a collaborative environment between the facilitator and meeting participants.

Keywords

Facilitator, Phatic Function, Works Meetings.

Ouverture et fermeture des activités de réunions : une analyse de la fonction phatique

Résumé

Les réunions représentent le principal moyen de communication et de coordination dans l'environnement organisationnel. Cependant, il a négligé l'analyse de la façon dont les animateurs aident à guider le thème de la session lors des phases d'ouverture et de fermeture des activités. Il est donc important de comprendre les événements qui se produisent au cours des réunions, afin de découvrir de nouvelles façons de développer la réunion. Cet article présente une investigation dans l'approche de recherche qualitative et développe une phase d'analyse conversationnel dans l'ouverture et la fermeture des activités parmi les réunions à fin d'explorer l'utilisation de la fonction phatique dans le processus de facilitation des rencontres. Les résultats indiquent que les messages phatiques régulent et guident les réunions, spécifiant l'ouverture et la fermeture de l'activité, dans le cadre d'un environnement de collaboration entre l'animateur et les participants de la session.

Mots-clés

Facilitateur, Fonction phatique, Réunions.

Introducción

Este artículo explora la estructura de las reuniones de trabajo como una secuencia de aperturas y cierres de actividades en la fase de debate del encuentro. La transición del cierre a la apertura de las actividades debe ser vista como logros de interacción que requieren una estrecha colaboración de parte de los participantes de la sesión. El presente estudio muestra cómo el uso de expresiones orales específicas (marcadores lingüísticos, expresiones de sugerencia, apelaciones, peticiones y recordatorios de avisos), cumplen una función fática que permiten al facilitador anunciar y concretar el inicio y culminación de la actividad, con el fin de regular y orientar el proceso de la reunión y mantener el canal abierto entre quien preside la sesión y los participantes.

Para el desarrollo del estudio, el artículo presenta, en primer lugar, un contexto general de las investigaciones relacionadas con las reuniones de trabajo, especialmente respecto a la efectividad, el análisis de las conversaciones y el examen de las fases de apertura y cierre de las actividades; en segundo lugar, la función fática —como recurso lingüístico y concepto relevante en el análisis de la conversación— será descrita para comprender su utilidad en la orientación y regulación de las actividades de la reunión. Seguidamente, en la metodología se describirán sucintamente el estudio de caso elegido, las técnicas de recolección de los datos y el proceso de análisis de la conversación, que permitió descubrir

resultados importantes en el entendimiento de las interacciones emergentes en las aperturas y cierres de las actividades. Dichos resultados se convertirán en el insumo para la discusión y las conclusiones presentadas al final del documento.

Las reuniones: una secuencia de apertura y cierre de actividades

Las organizaciones recurren constantemente a la planeación y ejecución de reuniones de trabajo (Niederman & Volkema, 1999a), y estas se han convertido en un objeto de estudio importante a partir de temas como el de la efectividad, desde un enfoque administrativo, y el de las conversaciones, fundamentado en su respectivo análisis.

Respecto a la efectividad de las reuniones de trabajo, las investigaciones han girado en torno a la administración de recursos como el tiempo, los salarios del personal asistente y los materiales físicos (Geimer, Leach, DeSimone, Rogelberg & Warr, 2015), debido a la preocupación de las organizaciones por los costos y la inversión financiera que demanda cada sesión (Rogelberg, Shanock & Scott, 2012). Igualmente, se ha descubierto cómo la efectividad está vinculada con el papel de la agenda (Niederman & Volkema, 1999b; Volkema & Niederman, 1996), el rol del facilitador y la planeación de la reunión (Bostrom, Anson, & Clawson, 1993; Hunter, 2009; Leach, Rogelberg, Warr, & Burnfield, 2009; Niederman & Volkema, 1999a; Schwarz, 2002).

Otros estudios permiten reconocer la necesidad de profundizar en el análisis de las conversaciones de las reuniones por el tipo de interacciones emergentes entre directivos, supervisores y empleados (Niederman & Volkema, 1999a; Nielsen, 2009), y su incidencia en la calidad de las reuniones. Las investigaciones acerca de las interacciones en el nivel micro mediante la coordinación verbal y otros recursos multimodales (Nielsen, 2012; Velez-Castiblanco, Brocklesby, & Midgley, 2016; Volkema & Niederman, 1996) se han desarrollado con el fin de descubrir y comprender diferentes patrones lingüísticos subyacentes en el desarrollo de una sesión de trabajo grupal. La estructura de la reunión, como parte de los elementos que ayudan a comprender las conversaciones, permite reconocer los sucesos que ayudan a facilitar las transiciones de los temas planteados para las sesiones de trabajo (Bargiela & Harris, 1997; Boden, 1994; Nielsen, 2013).

Para el desarrollo de la investigación se escogió la propuesta de Bargiela y Harris (1997), quienes dividen la estructura genérica de una reunión en tres fases: apertura, debate y cierre (figura 1).

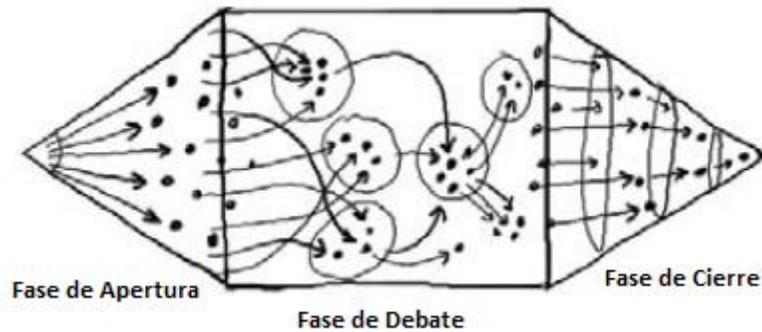


Figura 1. Estructura genérica de las reuniones. Fuente: Gray, Brown y Macanujo (2010, p. 13) (adaptación).

En la figura 1, la fase de *apertura* es representada por cierto número de flechas y puntos que simbolizan las primeras ideas expresadas en la introducción general de la reunión, con el fin de plantear cuál va a ser la agenda del encuentro. La fase de *debate*, por su parte, se caracteriza por una serie de actividades (círculos, puntos y flechas) que son desarrolladas por los participantes según su nivel de complejidad, de acuerdo a las instrucciones recibidas en la fase de apertura; y en el *cierre*, los resultados de la discusión de la fase previa son compartidos con el grupo en plenaria para llegar a acuerdos, sintetizar y sacar conclusiones pertinentes al tema de la reunión.

En las fases de apertura, Boden (1994) identifica unas secuencias estructuradas que incorporan una variedad de temas críticos de la organización, antecedidos por una sucesión de pequeñas charlas de orden de lo cotidiano entre los miembros de la reunión. Es así como se han desarrollado estudios acerca de las pequeñas charlas sostenidas entre los empleados de la organización y que anteceden la apertura formal de una reunión (Cooperider, 2014; Ladegaard, 2011; Mullany, 2006; Pullin, 2010). Las evaluaciones de asistencia, las propuestas para comenzar, o anuncios y artículos de información general con frecuencia marcan el comienzo de la reunión. El uso de la tecnología también se ha incorporado en el análisis de aperturas, para comprobar su aporte como un recurso facilitador de la comunicación entre los participantes de la reunión (Oittinen & Piirainen-Marsh, 2015).

Nielsen (2013) demuestra que las aperturas se logran a través de un proceso paso a paso, como un acuerdo colaborativo entre los asistentes y el que preside la reunión. Así mismo, este suceso se corrobora en la fase de cierre, pues Boden (1994) la define como salidas coordinadas en el límite de la sesión, presentadas desde dos perspectivas; como un acuerdo para suspender la conversación y la reunión. Desde ese enfoque, se han comprobado algunas técnicas utilizadas por el que preside la reunión para lograr la cooperación de los participantes en el proceso de iniciar el tema principal del encuentro, así como para la culminación de la sesión (Nielsen, 2013). Con relación a la complejidad de las reuniones, su planeación y ejecución, Nielsen (2012) afirma lo siguiente:

El desarrollo y la gestión de las ideas como un proceso de grupo es una tarea compleja que abarca no solo la orientación a limitaciones de tiempo y de generación de volumen de ideas, sino también a la diversidad de los participantes y a la cooperación. Esto trae consigo una necesidad de formatos de interacción que permite la cognición distribuida, cambiando entre las perspectivas, asegurando la colaboración y la progresión hacia un resultado satisfactorio. Esto exige la organización práctica de las personas, de las fases (...) con el fin de tener la interacción percibida (...) para ser más productivo, eficaz y eficiente (p. 89).

Las anteriores investigaciones dan cuenta de la importancia de comprender los hechos que marcan la apertura o cierre de las reuniones; esto con el fin de revelar nuevas formas de desarrollar los encuentros, aumentar su nivel de pertinencia de acuerdo a los propósitos organizacionales —por la necesidad de planear estas fases para lograr el flujo normal y exitoso entre una secuencia temática de reuniones de trabajo— y optimizar la inversión de los recursos empleados en todo el proceso (Nixon & Littlepage, 1992; Rogelberg et al., 2012; Schwarz, 2002). Sin embargo, los diferentes estudios no han considerado las particularidades presentes en la fase de debate (Bargiela & Harris, 1997), en la cual se desarrolla una serie de actividades definidas como juegos, instrucción o trabajo (Cole & Griffin, 1980; Gray, Brown, & Macanujo, 2010), limitando solamente la investigación de las fases de apertura y cierre en las fronteras de la reunión.

Este artículo presenta una investigación en relación con el análisis de las reuniones desde la perspectiva de las aperturas y cierres de las actividades en la fase de debate de la reunión (Bargiela & Harris, 1997), teniendo en cuenta que a pesar de las muchas horas dedicadas a las reuniones, pocos estudios han examinado los elementos lingüísticos que marcan la transición de una actividad a la siguiente (Richards, 2006), y que ayudan a mantener el canal abierto durante el transcurso del encuentro para facilitar el inicio, avance y culminación de la reunión (Nielsen, 2013). Este recurso ha sido identificado por la lingüística como función fática (Jakobson, 1960) y será incluido como parte del estudio de las interacciones entre facilitadores y participantes en el proceso de apertura y cierre de las actividades.

Función fática

Desde un punto de vista antropológico, Malinowski (2002; 1923) después de la experiencia del trabajo etnográfico con los aborígenes del Pacífico en 1920, destacó la importancia de la función fática como un elemento que ayuda a crear un ambiente social propicio para mantener el contacto entre un grupo de interlocutores, y lo caracterizó como “un lenguaje utilizado con libertad y sin rumbo en las relaciones sociales (...) es un tipo de discurso en el que los lazos de unión se crean mediante un simple intercambio de palabras” (citado en Coupland, Coupland, & Robinson, 1992, p. 208).

Posteriormente, Jakobson (1960) estudió el concepto de función fática de Malinowski desde una connotación funcionalista y fue incluida como parte de su modelo de comunicación, en el cual intervienen: el emisor, con la función emotiva; el receptor, con la función conativa; la función poética se refiere a la forma o estilo del mensaje; la función referencial es el ajuste entre lo que se dice y lo real; la función metalingüística se relaciona con los ajustes del código; y la función fática busca mantener el contacto o canal abierto, y es “propia de los mensajes cuyo objetivo es establecer, prolongar o interrumpir un contacto lingüístico con el interlocutor” (Jakobson, 1960, p. 355). Se utiliza con el fin de confirmar si el circuito funciona o deja de funcionar, como cuando se pregunta al receptor “¿me oyes?” o “¿me entiendes?”

Una característica de la función fática es la tendencia a la comunicación como condición previa a la voluntad de transmitir información: es decir, los mensajes fáticos cobran sentido en la medida en que los interlocutores tengan la intención de sostener el contacto; de lo contrario, no permanecerá el canal abierto para nuevos mensajes (Kulkarni, 2014). Otra característica de la función fática es su escaso contenido informativo a razón de la generación de enunciados de altísima redundancia, con el fin de iniciar, consolidar o detener la comunicación (Figueroa, 2005).

47

Se ha comprobado que las formas de interacción como un simple saludo, felicitaciones, sugerencias, consejos, peticiones, apelaciones, promesas, recordatorios de advertencias y amenazas indirectas son unidades que cumplen una función fática (Alqinai, 2010). En relación con el estudio de este tipo de interacciones, Laver (1975) desarrolló una investigación en la cual identificó el uso de la función fática en las fases de apertura y cierre de los encuentros y despedidas entre dos personas, con el fin de comprender su utilidad en el proceso de mitigar el rechazo potencial que puede sentir el interlocutor al momento de iniciar la fase de cierre, con el propósito de finalizar la conversación y preparar un ambiente cómodo para el siguiente encuentro.

En este contexto, la fase de apertura se caracteriza por lubricar la transición de la no interacción a la interacción, y aliviar la tensión potencialmente incómoda de los primeros momentos del encuentro: en otras palabras, “romper el hielo” antes de que la actividad principal del encuentro se emprenda en la fase intermedia. La fase final es, una vez más, una etapa de transición que facilita el cambio de la fase intermedia hacia el cierre o fin del encuentro (Laver, 1975).

Existen ocho etapas que diferencian el proceso de apertura de una conversación, introduciendo elementos gestuales y visuales (Laver, 1975). Para los propósitos de la investigación, se estudiaron específicamente dos etapas relacionadas con el análisis de la función fática desde un punto de vista lingüístico (Jakobson, 1960), en

las cuales se anuncia, en primer lugar, la intención de iniciar el tema principal de la conversación; y en segundo, se concreta la apertura al tópico central del encuentro, fundamentado en la siguiente declaración:

En la séptima etapa de la fase de apertura, se produce un intercambio de símbolos lingüísticos redundantes que son usados como símbolos transaccionales de la función fática (...) En la octava y última etapa, los participantes indican su deseo de iniciar el tema principal de la conversación, por medio del uso de varias señales de transición...pueden ir acompañadas de marcadores lingüísticos como "Bueno" (Laver, 1975, p. 220).

En relación con la fase de cierre en la primera etapa, el participante realiza señales lingüísticas apropiadas de transición similares a las expresiones utilizadas para pasar de la fase de apertura al tema central de la conversación, con palabras como "bueno" o "¡ilisto!" o con señales más específicas de conclusiones incipientes, donde el facilitador realiza un resumen de los acuerdos a los cuales se llegó durante la actividad, con el fin de indicar su deseo de iniciar la fase de cierre (Laver, 1975). En la segunda etapa el proceso es similar porque se encuentra estrechamente relacionada con la primera, y empieza cuando la transición de la fase intermedia a la fase de cierre es completada, desde el punto de vista de quien inicia la fase de cierre (Laver, 1975; Schegloff & Sacks, 1973).

48

Las investigaciones acerca del análisis de la función fática se han limitado al marco de conversación entre dos interlocutores (Coupland et al., 1992; de la O Hernández López, 2012; Jakobson, 1960; Kulkarni, 2014; Laver, 1975; Žegarac & Clark, 1999), sin tener en cuenta otros contextos sociales como las reuniones de trabajo, en la cual se desarrollan interacciones grupales mediadas en algunos casos por facilitadores. En el artículo se demuestra una ampliación y profundización del estudio de la función fática en dicho contexto apoyado en los argumentos de Jakobson (1960), Laver (1975) y Alqinai (2010), y aplicado particularmente en las fases de apertura y cierre de las actividades de la reunión (Bargiela & Harris, 1997; Boden, 1994).

Metodología

Con el propósito de marcar una ruta metodológica que permita dar respuesta a la pregunta de investigación "¿cómo el facilitador hace uso de la función fática en las fases de cierre y apertura de las actividades en reuniones de trabajo?", se detalla seguidamente, de acuerdo a Holliday (2007), la estrategia de investigación y las técnicas de recolección y análisis de información.

Estrategia de investigación

El estudio de caso instrumental es un tipo de estudio donde el investigador se encuentra interesado en examinar el caso en particular, principalmente para brindar un conocimiento de un tema o para volver a trazar una generalización. El caso elegido es de interés secundario, tiene una función de apoyo y facilita la comprensión más amplia del fenómeno. El caso es analizado en profundidad, sus contextos son reconocidos y sus actividades comunes son detalladas, por cuanto ello permite investigar el interés externo (Stake, 1998, 2013).

En particular, este tipo de estudio es una estrategia oportuna a los intereses de la investigación porque permite estudiar el proceso de la reunión en profundidad, con el fin de explorar la función fática utilizada por los dos facilitadores —quienes se denominan la unidad de análisis particular del estudio—. Se piensa que el caso puede servir para indagar acerca de un tema específico que se deriva del estudio mismo, y puede orientarse hacia la ampliación de la comprensión del tópico sin determinar en todos los contextos como fin último la generalización (Stake, 1998).

El caso seleccionado fue el grupo de estudio de estrategia de la Escuela de Administración de la Universidad Eafit, que está conformado por docentes, consultores y emprendedores. Ocasionalmente, otras personas —como gerentes y empresarios— asisten a las reuniones de trabajo por su interés en el tema de estrategia. Las sesiones son orientadas principalmente por los miembros del grupo, a quienes se les denomina facilitadores. La investigación se realizó durante los años 2014 y 2015, periodo de tiempo en el cual el grupo de estudio planeó y desarrolló reuniones mensuales cuya duración oscilaba entre una hora y media y dos horas, con el objetivo de construir la propuesta de valor para el servicio de consultoría ofrecido a los diferentes públicos a través la plataforma de gestión de proyectos y unidad de negocio Innovación Eafit —que opera dentro de la Universidad—. El caso de investigación se eligió más por una situación de oportunidad o ventaja respecto al acceso que se tenía a la información de interés para (Holliday, 2007).

Técnicas de recolección de datos

En el marco de un estudio de caso cualitativo, las técnicas fueron dos: la observación cualitativa no participante y la revisión y el análisis de documentos derivados de las sesiones de la reunión. De acuerdo a Adler y Adler (1994), la observación cualitativa es fundamentalmente naturalista en esencia; los hechos ocurren en un contexto original entre los actores que ciertamente son partícipes de la interacción y siguen el flujo normal de la vida diaria.

La observación no participante se caracteriza por no estar sujeta forzosamente a la existencia de una planificación sistemática; sin embargo, facilita la estandarización de las situaciones sociales observadas, contribuyendo a la ordenación de la totalidad del fenómeno y al registro de los resultados, porque el observador no es un participante activo en el proceso de campo observado (Anguera Argilaga, 1986).

El proceso de observación se realizó en el transcurso de las reuniones del grupo de estudio de estrategia, a partir del mes de noviembre de 2014 y hasta la sesión del mes de mayo de 2015.¹ Igualmente, se realizó la observación y el análisis de conversación a los audios y videos de las reuniones programadas entre mayo y octubre de 2014.²

Los documentos derivados de las reuniones están conformados principalmente por las actas y las hojas de vida de los participantes del grupo de estudio. El análisis documental (Fox, 2005; Guimarães, de Moraes, & Guarido, 2007; Peña Vera & Pirela Morillo, 2007) buscó diferenciar el perfil de los asistentes y su experiencia profesional. Igualmente, respecto a la lectura de las actas, el propósito fue confirmar fechas, asistencia, el facilitador de turno y el tema general de la reunión.

El análisis de la conversación (AC)

La fuente principal de información provino de las grabaciones de audio y video registradas durante las reuniones; en ellas se aplicó el análisis de la conversación, cuyo objetivo central “es la exploración a través del uso de la palabra hablada, de los procedimientos que los hablantes usan para comunicarse en una variedad de situaciones socialmente mediadas” (Grbich, 2012, p. 229).

La información registrada en el artículo está enmarcada en una reunión desarrollada durante 2014. Los asistentes a la reunión fueron 11, entre los cuales se encontraban docentes, consultores, empresarios y emprendedores. Esta sesión en particular fue dirigida por dos facilitadores, quienes se constituyeron en la unidad de análisis específica del estudio.

Para el desarrollo del AC se tuvieron en cuenta varios aspectos, tales como el reconocimiento del número de actividades registradas en el acta en comparación con el registro de las actividades en el audio, y se corroboró que las actividades descritas en el documento correspondieran a lo sucedido en la reunión. Los facilitadores plantearon cuatro actividades: la primera (Act. 1) y la segunda (Act. 2) se desarrollaron en dos subgrupos de tres personas y un subgrupo de cuatro personas; la tercera (Act. 3) fue realizada por el grupo en plenaria; y en la cuarta

¹ En este lapso de tiempo se realizaron cuatro reuniones.

² Cada mes se realizó la sesión acostumbrada; y de mayo a octubre de 2014 se analizaron cinco reuniones.

(Act. 4) nuevamente se conformaron subgrupos para concretar el fin del ejercicio (ver figura 2).

Un aspecto fundamental de la investigación fue la identificación de los puntos de la conversación en los cuales se cambiaba de actividad, debido a la necesidad de hallar a la persona que daba apertura y cierre a la actividad, encontrar las frases o mensajes emitidos en ese momento y comprobar la ocurrencia de las fases de apertura y cierre de la función fática propuesta por Laver (1975). En este punto del AC se procedió a anotar los tiempos en los cuales se comprobó la transición de una actividad a la siguiente, y a su vez se escucharon repetidamente estos instantes para analizar el contexto de la situación que marcaba dicho proceso y descubrir los mensajes que indicaban el cambio de instrucción.

A partir de lo anterior, el AC se condujo al reconocimiento del uso de mensajes fáticos durante el proceso de la reunión, sin discriminar al agente que emitía el mensaje (facilitador o asistente). En esa revisión inicial, se encontró que los mensajes fueron utilizados indistintamente por los facilitadores y por los participantes durante la sesión. En la segunda etapa, se procedió a concentrarse en analizar los mensajes fáticos utilizados por los facilitadores, quienes fueron las personas responsables de orientar el paso a paso de las A y C de las actividades planteadas para la fase de debate de la reunión (ver figura 2), con el fin de identificar su importancia en concretar las A y C, y cómo al mismo tiempo los facilitadores lograban mantener el contacto con los participantes sin perder el hilo conductor entre una actividad y la que se desarrollaría después.

51

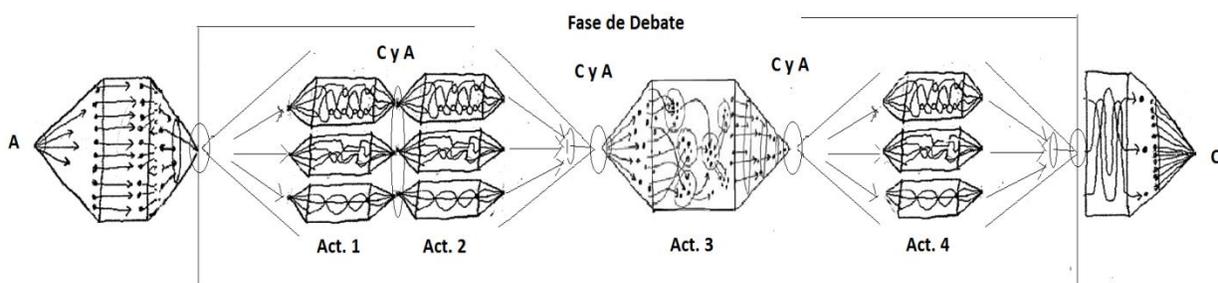


Figura 2. Estructura base para el AC de la reunión del 26 de agosto. Fuente: elaboración propia.

Después de distinguir las expresiones con mensajes fáticos, el siguiente paso consistió en clasificar los mensajes fáticos (Alquaini, 2010; Laver, 1975) utilizados por los facilitadores. Finalmente, los resultados obtenidos fueron analizados y contrastados de forma concreta con los resultados de las investigaciones revisadas y relacionadas con el estudio de las aperturas y cierres de las reuniones organizacionales y el análisis de la función fática en la interacción entre dos personas (Laver, 1975), para destacar las diferencias, similitudes y particularidades emergentes de los hallazgos derivados del AC.

Resultados

La tabla 1 presenta el análisis de la conversación orientada al uso de función fática por parte de los facilitadores durante una reunión celebrada el 26 de agosto de 2014. Este encuentro, fue seleccionado por su representatividad en el proceso de la construcción de la propuesta de valor, debido al avance de la tarea hasta esa fecha y al nivel de complejidad de desarrollo del tema. Por consiguiente, demandó un mayor grado de habilidad de parte de los dos facilitadores vinculados en esta reunión.

Tabla 1. Análisis de conversación de la reunión del 26 de agosto de 2014 (Acta n.º 5)

Instante de la reunión	Contexto previo	Intervención del facilitador con mensajes fáticos (Jakobson, 1960)	Tipos de unidades con mensaje fático (Alqinai, 2010 y Laver, 1975)	Facilitador de turno (Schwarz, 2002)	Fases de apertura (A) y cierre (C) de la conversación (Laver, 1975)
23:24	El facilitador, junto con los asistentes, se encontraba definiendo cómo dividir el grupo para iniciar la actividad.	"Perfecto, entonces..."	Marcador lingüístico	Facilitador (n.º 1)	7.ª etapa de la fase de A de la actividad n.º 1
23:44	El facilitador sugiere que cada grupo se reúna alrededor de una persona con experiencia en consultoría.	"Bueno"	Marcador lingüístico	Facilitador (n.º 1)	8.ª etapa de la fase de A de la actividad n.º 1.
56:25	El facilitador hace un esfuerzo por concretar el cierre, pero no lo logra en este momento de la reunión.	"¡Listos!... ¡Vamos entonces para la otra fase!"	Marcador lingüístico y apelaciones	Facilitador (n.º 1)	1.ª etapa de la fase de C de la actividad n.º 1 y séptima etapa de la fase de A de la actividad n.º 2.
56:34	A continuación, el facilitador es enfático en cerrar la actividad y los participantes aceptan y	"¡Vamos para la otra fase!"	Apelaciones	Facilitador (n.º 1)	2.ª etapa de la fase de C de la actividad n.º 1. Y 8.ª etapa de la fase de A de la actividad n.º 2 de la reunión.

	colaboran para pasar a la siguiente fase de la reunión.				
58:41	El equipo estaba desarrollando la 2.ª actividad grupal y el tiempo señalado por el facilitador para esta dinámica estaba por culminar.	"30 segundos"	Recordatorio de avisos	Facilitador (n.º 1)	1.ª etapa de la fase de C de la actividad N°2.
59:12	Los participantes se encontraban concentrados en entregar la tarea de la manera más completa posible. El facilitador intervino para indicar el fin de la 2.ª actividad.	"¡Listos, listos! tranquilos que no tiene que ser perfecto...porque la perfección que viene ahora le toca a la facilitadora (n.º 2).	Marcador lingüístico y sugerencias	Facilitador (n.º 1)	2.ª etapa de la fase de C de la actividad n.º 2 y séptima etapa de la fase de A de la actividad n.º 3, indicando el cambio de facilitador.
59:44	La facilitadora inicia el proceso correspondiente a la actividad acerca del tema de estrategia.	"Mm... bueno".	Marcador lingüístico	Facilitadora (n.º 2)	Octava etapa de la fase de A de la actividad N°3
1:24:50	La facilitadora junto con el grupo, concretan las categorías y resumen las definiciones que integran esas categorías.	"La pregunta en este minuto es: ¿somos capaces de pegar estas preguntas que tenemos aquí, en estas categorías?"	Apelaciones	Facilitadora (n.º 2)	1era etapa de la fase de C de la actividad N°3
1:26:01	Los participantes estaban discutiendo los temas de la categorización, para llegar a un nivel más profundo de elaboración, pero la facilitadora intervino para	"Y por qué no esperamos un poquito y las ponemos juntas"	Sugerencias	Facilitadora (n.º 2)	2da etapa de la fase de C de la actividad N°3, y séptima etapa de la fase de A de la actividad N°4

	orientarlos y dejar este nivel para la etapa siguiente.				
1:26:13	Los asistentes se encontraban categorizando y consolidando los términos derivados de la 3.ª actividad, y era necesario trascender a la siguiente etapa de la reunión.	"Empecemos a pegar".	Peticiones	Facilitadora (n.º 2)	Octava etapa de la fase de A de la actividad N°4
1:32:41	Los participantes se encontraban disertando sobre temas varios al término de la cuarta actividad. En este caso, la facilitadora intervino para anunciar el fin de la conversación y dar paso nuevamente al facilitador n.º 1.	"Entonces, mire, esta, ...qué pena, esta idea..."	Peticiones	Facilitadora (n.º 2)	1era etapa de la fase de C de la actividad N°4
1:37:38	La conversación gira alrededor de una cuestión temática y parece no culminar para avanzar en el proceso de reflexión de la actividad.	"Bueno, yo quisiera cortar la... cortemos ahí la discusión temática".	Marcador lingüístico y peticiones	Facilitadora (n.º 1)	2.ª etapa de la fase de C de la actividad n.º 4, para dar paso a la reflexión grupal.

A partir de este contexto, se procederá a explicar los resultados obtenidos para proponer conclusiones pertinentes a los antecedentes del problema descrito en las reuniones organizacionales y a la necesidad de mantener el canal abierto entre las fases de apertura y cierre de las actividades, con el fin de orientar y mejorar el desarrollo de los encuentros con el aporte del facilitador y el uso de la función fática.

Discusión

Los hallazgos de la investigación permitieron comprender y corroborar particularidades de las reuniones de trabajo en tres aspectos: la dificultad para concretar las aperturas y cierres de las actividades, la pertinencia del uso de la función fática y la importancia del rol del facilitador. Con el propósito de evidenciar estos aspectos, se discutirán a continuación los resultados más relevantes que ayudarán a ampliar el conocimiento acerca de las reuniones de trabajo.

Para el caso del grupo de estudio de estrategia, la reunión del 26 de agosto de 2014 representó, por un lado, una sesión combinada de actividades en subgrupos, y por otro, una parte de discusión grupal. Cada intento por avanzar en la reunión demandó una habilidad especial por parte de los facilitadores encargados de orientar el curso del encuentro, para lograr la colaboración de los participantes en las aperturas y cierres de cada actividad. Por ejemplo, se consideró la apertura de la primera actividad como un proceso más fácil de lograr porque estaba antecedida de una introducción y los participantes estaban atentos a la orientación del facilitador n.º 1, quien en el minuto 23:24 utilizó como expresión fática el marcador lingüístico “perfecto, entonces...”; mensaje mencionado para delimitar una frontera que anunciaba la apertura de la actividad y permitía orientar a los participantes hacia la necesidad de empezar y desarrollar la instrucción dada inicialmente en la reunión. Sin embargo, el facilitador solo alcanzó a concretar la apertura en el minuto 23:44, cuando los participantes colaboraron y atendieron al mensaje fático expresado con el marcador lingüístico “bueno...”.

Estas expresiones con funciones fáticas pueden ser comparables con lo sucedido en las aperturas de una carrera atlética, cuando la persona encargada anuncia la orden de salida y expresa “¡En sus marcas, listos, fuera!”; en otras palabras, los marcadores lingüísticos sirven para alertar, establecer o anunciar a los asistentes de una reunión sobre la necesidad de empezar la actividad propuesta y dejar atrás la conversación sostenida hasta ese momento.

Desde el enfoque de Jakobson (1960), los mensajes de este tipo cumplen una función fática, porque permiten al facilitador llamar la atención del grupo para verificar si el canal está abierto hacia la instrucción impartida de iniciar la actividad, en el marco de la colaboración conjunta e individual de los participantes de la reunión.

Respecto a los cierres de las actividades, se constató un mayor nivel de dificultad para lograr la colaboración de los participantes porque se encontraban inmersos en realizar la tarea, y su atención no giraba en torno a la necesidad de continuar con la siguiente actividad. En este contexto, el rol del facilitador fue relevante porque su función consistió en intervenir el proceso sin causar incomodidad entre los miembros de la reunión; y al mismo tiempo generar una sensación de urgencia para terminar

la actividad y continuar con lo planeado para la sesión. Este hecho se verifica cuando, para cerrar la actividad n.º 1, el facilitador acudió a otro tipo de mensajes, definidos como apelaciones. Los participantes se encontraban concentrados trabajando en tres grupos, divididos en tres y cuatro personas (11 participantes en total); el facilitador requirió en el minuto 56:25 el uso de un mensaje fático apelativo “¡Listos! ...vamos para la otra fase”, con el fin de llamar su atención y orientarlos hacia la conclusión de la actividad.

En relación con las etapas de la fase de cierre de la conversación (Laver, 1975), las expresiones apelativas también señalaron un límite en la actividad, al concretar el cierre en el minuto 56:34 con el mensaje fático “¡Vamos para la otra fase!”. Un detalle importante que se observó es que estos mensajes, además de servir para concretar el cierre de la actividad, también fueron útiles para marcar la apertura de la actividad n.º 2, porque a continuación el facilitador introdujo la explicación respecto a la dinámica que debía desarrollarse en la misma.

Un mensaje fático utilizado con frecuencia por los facilitadores en las reuniones observadas y analizadas estuvo constituido por los recordatorios de avisos referentes al tiempo: así se registró en el minuto 58:41, cuando el facilitador anunció el preámbulo de la fase de cierre de la actividad con la expresión “¡30 segundos!”. Los mensajes de esta clase ayudaron a regular el avance de la sesión, orientando la actividad hacia su culminación y dejando en los participantes un sentido de premura por terminar y cumplir con lo solicitado por el facilitador en el tiempo indicado. En el siguiente mensaje, expresado en el minuto 59:12, se concretó y ratificó la conclusión de la actividad n.º 2 a partir del marcador lingüístico “Listos”, pero acompañado de un mensaje fático denominado como una sugerencia; esto porque se intentaba persuadir a los participantes de terminar la actividad a través de una invitación a abandonar la idea de completar, de forma perfecta, lo solicitado inicialmente por el facilitador.

El mensaje anterior confirma la conclusión de que las expresiones fáticas utilizadas durante la fase de cierre de la actividad son también útiles para la apertura de la siguiente dinámica. El facilitador hizo uso de este recurso para marcar al mismo tiempo la fase de apertura de la actividad n.º 3.

Según la definición de Jakobson (1960), los mensajes que cumplen una función fática sirven para mantener el canal abierto entre los participantes, sin perder el interés y la atención en el tema de la reunión. A diferencia de Malinowski (2002), quien destaca de dicha función el ambiente social o contexto de situación de la conversación, Jakobson (1960) señala su importancia por la orientación al canal de comunicación y a la verificación de continuidad o finalización de la interacción entre los participantes de la conversación.

En el minuto 59:44, la facilitadora n.º 2 utilizó nuevamente el marcador lingüístico “bueno”, para dar inicio definitivo a la actividad n.º 3. Esta actividad fue desarrollada bajo parámetros diferentes a las actividades orientadas por el facilitador n.º 1; sin embargo, el marcador lingüístico cumplió la misma función en ambos casos. Por ejemplo, mientras la dinámica dirigida por el facilitador n.º 1 se realizó en el marco de subgrupos autónomos para desarrollar la tarea solicitada, la facilitadora n.º 2 actuó como moderadora en una actividad de categorización de definiciones de estrategia, seleccionando y clasificando las ideas en conjunto con los demás asistentes: es decir, cumplió un papel activo, a diferencia del rol pasivo del n.º 1. Por esa razón, el contenido de los mensajes fáticos usados por la facilitadora n.º 2 presenta una variación en la forma de expresar su intención de iniciar y cerrar las actividades.

En el minuto 1:24:50, la facilitadora enunció la expresión fática de apelación en forma de oración interrogativa: “la pregunta en este minuto es: ¿somos capaces de pegar estas preguntas que tenemos aquí, en estas categorías?” Este mensaje trata de resumir lo realizado en la actividad y señala la séptima etapa de la fase de cierre, como lo menciona Laver (1975), en relación con las conclusiones incipientes que pueden ser utilizadas por los facilitadores para marcar el inicio del cierre de la actividad.

Para el minuto 1:26:01, el mensaje fático fue expresado como una sugerencia: “¿y por qué no esperamos un poquito y las ponemos juntas?” Esta frase denota que la percepción de la facilitadora la llevó a establecer una diferencia en los niveles de elaboración de las ideas, de una actividad a la siguiente; en otras palabras, aún no era el momento oportuno para que los participantes desarrollaran una idea diferente a la propuesta por la facilitadora. Esta acción es comparable con lo mencionado por Gray et al. (2010), cuando destacan la importancia de la administración del flujo de las ideas por parte del facilitador durante la reunión para tratar de asegurar el éxito en la ejecución y avance de las actividades, de acuerdo a la planeación de la sesión.

Una nueva forma de expresión fática fue utilizada por la facilitadora n.º 2 en los minutos 1:26:13 y 1:32:41, y por el facilitador N°1 en el minuto 1:37:38; “las peticiones”. Estos mensajes sirvieron igualmente para abrir y cerrar la actividad n.º 4. Los facilitadores delimitaron la dinámica mencionando directamente su intención de abrir la actividad con frases como “empecemos a pegar”, o manifestando su deseo de cerrar definitivamente la discusión con frases como la siguiente: “Bueno, yo quisiera cortar la... cortemos ahí la discusión temática”. Durante la reunión, cada facilitador hizo uso de la función fática desde diferentes perspectivas según el contexto de la actividad y la necesidad de encauzar la discusión hacia los objetivos propuestos para la sesión.

Conclusiones

No todo tipo de reuniones requiere la figura de un facilitador. No obstante, es importante reconocer la inclusión del mismo como un diferenciador de las reuniones de trabajo, así como su contribución en la orientación y avance del proceso que demanda la planeación concienzuda de cada actividad. Uno de los elementos que debe tener en cuenta el facilitador en la preparación de las sesiones radica en la necesidad de organizar de forma práctica las fases de apertura y cierre de las actividades de la reunión, porque el desafío de generar una interacción productiva, efectiva y eficiente depende, en cierto grado, de la habilidad del facilitador para regular la energía o entusiasmo de los participantes en el desarrollo de cada tarea asignada. Este tipo de intervención permite conducir la reunión en un ambiente colaborativo, optimizar el tiempo programado para la reunión y crear espacios que faciliten la construcción de ideas y la generación de conocimientos requeridos, según el tema de la sesión.

Por su característica de interacción grupal, las reuniones de trabajo demandan una facilitación que fomente la participación sin afectar el proceso y el avance de la sesión, a través de las fases de apertura y cierre de las actividades. Las expresiones que cumplen una función fáctica sirven a este propósito, en tanto ayudan al facilitador a regular y orientar el proceso de la reunión a través del uso de marcadores lingüísticos, expresiones de sugerencia, apelaciones, peticiones y recordatorios de avisos, con el fin de concretar la apertura y cierre de la actividad, y mantener el canal abierto entre el facilitador y los participantes durante la sesión.

Por último, se comprobó que la aplicación de la función fáctica en las fases de apertura y cierre de una interacción entre emisor y receptor, en el contexto de un encuentro entre dos personas (Laver, 1975), es homologable a los resultados obtenidos en el contexto de las reuniones de trabajo entre el facilitador y los participantes en cada fase de las actividades. Por lo tanto, queda abierta la posibilidad de profundizar en futuras investigaciones alrededor de su utilidad no solo en esta clase de reuniones, por las implicaciones que puede tener para el campo de la administración y su aporte al rol de los facilitadores, consultores, gerentes y practicantes, sino también en la preparación y ejecución de clases en el área de la educación de parte de docentes, quienes también necesitan encontrar nuevas formas pedagógicas para desarrollar las temáticas de estudio entre los respectivos grupos a su cargo.

Referencias

- Adler, P. & Adler, P. (1994). Observational techniques. *Handbook of qualitative research*, 1, 377-392.
- Alqinai, J. (2010). Translating phatic expressions. *Aumla: Journal of the Australasian University of Modern Language Association*, 114, 1-21.
- Anguera Argilaga, M. (1986). La investigación cualitativa. *Educar*, 10, 23-50.
- Bargiela, F. & Harris, S. (1997). *Managing language: The discourse of corporate meetings* (Vol. 44). Amsterdam: John Benjamins Publishing.
- Boden, D. (1994). *The business of talk: Organizations in action*. Cambridge, Inglaterra: Polity Press.
- Bostrom, R., Anson, R. & Clawson, V. (1993). Group facilitation and group support systems. *Group support systems: New perspectives*, 146-168.
- Cole, M., & Griffin, P. (1980). Cultural amplifiers reconsidered. *The social foundations of language and thought, essays in honor of Jerome S. Bruner*, 343-364.
- Cooperider, C. (2014). Small Talk for Monday Morning. *The Antioch Review*, 72, 559-562.
- Coupland, J., Coupland, N. & Robinson, J. D. (1992). "How are you?": Negotiating phatic communion. *Language in Society*, 21(02), 207-230.
- de la O Hernández López, M. (2012). Capítulo 11: La comunicación fática como estrategia para la gestión de la imagen en la interacción médico-paciente en Inglaterra y España. (Spanish). *Foro Hispánico*, 44, 255-280.
- Figueroa, S. S. G. (2005). La publicidad que " atrapa " usando el diseño gráfico. *Episteme*, 2(5).
- Fox, V. (2005). *Análisis documental de contenido: principios y prácticas*: Alfagrama Buenos Aires.
- Geimer, J. L., Leach, D. J., DeSimone, J. A., Rogelberg, S. G., & Warr, P. B. (2015). Meetings at work: Perceived effectiveness and recommended improvements. *Journal of Business Research*, 68, 2015-2026. doi:10.1016/j.jbusres.2015.02.015
- Gray, D., Brown, S., & Macanujo, J. (2010). *Gamestorming: A playbook for innovators, rulebreakers, and changemakers*: " O'Reilly Media, Inc."
- Grbich, C. (2012). *Qualitative data analysis: An introduction*. Los Ángeles: Sage.
- Guimarães, J. A. C., de Moraes, J. B. E., & Guarido, M. D. M. (2007). Análisis documental de contenido de textos narrativos: bases epistemológicas y perspectivas metodológicas. (Spanish). *Documentary content analysis of narrative texts: epistemological backgrounds and methodological perspectives*. (English), 93-99.
- Holliday, A. (2007). *Doing & writing qualitative research*: Sage.
- Hunter, D. (2009). *The art of facilitation: The essentials for leading great meetings and creating group synergy*. San Francisco: John Wiley & Sons.

- Jakobson, R. (1960). Closing statement: Linguistics and poetics. *Style in language*, 350, 377.
- Kulkarni, D. (2014). Exploring Jakobson's 'phatic function' in instant messaging interactions. *Discourse & Communication*, 8(2), 117-136.
- Ladegaard, H. J. (2011). Negotiation style, speech accommodation and small talk in Sino-Western business negotiations: A Hong Kong case study. *Intercultural Pragmatics*, 8(2), 197-226. doi:10.1515/IPRG.2011.010
- Laver, J. (1975). Communicative functions of phatic communion. *Organization of behavior in face-to-face interaction*, 215-238.
- Leach, D., Rogelberg, S., Warr, P., & Burnfield, J. (2009). Perceived Meeting Effectiveness: The Role of Design Characteristics. *Journal of Business & Psychology*, 24(1), 65-76. doi:10.1007/s10869-009-9092-6
- Malinowski, B. (2002). *Argonauts of the Western Pacific: An account of native enterprise and adventure in the archipelagoes of Melanesian New Guinea*: Routledge.
- Malinowski, B., Crookshank, F. G., Ogden, C. K., & Richards, I. A. (1923). *The Meaning of Meaning; a Study of the Influence of Language Upon Thought and of the Science of Symbolism*: Kegan Paul, Trench, Trubner; Harcourt, Brace.
- Mullany, L. (2006). "Girls on tour": Politeness, small talk, and gender in managerial business meetings. *Journal of Politeness Research: Language, Behavior, Culture*, 2(1), 55-77. doi:10.1515/PR.2006.004
- Niederman, F., & Volkema, R. J. (1999a). The Effects of Facilitator Characteristics on Meeting Preparation, Set Up, and Implementation. *Small Group Research*, 30(3), 330-360. doi:10.1177/104649649903000304
- Niederman, F., & Volkema, R. J. (1999b). The Relation of Agenda Creation and Use to Group Support System Experience. *DATA BASE*, 30(3&4), 51-71. doi:10.1145/344241.344245
- Nielsen. (2009). Interpretative Management in Business Meetings: Understanding Managers' Interactional Strategies through Conversation Analysis. *Journal of Business Communication*, 46(1), 23-56. doi:10.1177/0021943608325752
- Nielsen. (2012). Using artifacts in brainstorming sessions to secure participation and decouple sequentiality. *Discourse Studies*, 14(1), 87-109. doi:10.1177/1461445611427211
- Nielsen. (2013). "Stepping Stones" in Opening and Closing Department Meetings. *Journal of Business Communication*, 50(1), 34-67. doi:10.1177/0021943612465182
- Nixon, C. T., & Littlepage, G. E. (1992). Impact of meeting procedures on meeting effectiveness. *Journal of Business & Psychology*, 6(3), 361-369.
- Oittinen, T., & Piirainen-Marsh, A. (2015). Openings in technology-mediated business meetings. *Journal of Pragmatics*, 85, 47-66. doi:10.1016/j.pragma.2015.06.001
- Peña Vera, T., & Pirela Morillo, J. (2007). La complejidad del análisis documental. *Información, cultura y sociedad*, 16, 55-81.

- Pullin, P. (2010). Small talk, rapport, and international communicative competence. *Journal of Business Communication*, 47(4), 455-476. doi: 10.1177/0021943610377307
- Richards, K. (2006). *Language and professional identity: Aspects of collaborative interaction*. New York: Palgrave Macmillan.
- Rogelberg, S. G., Shanock, L. R., & Scott, C. W. (2012). Wasted Time and Money in Meetings: Increasing Return on Investment. *Small Group Research*, 43(2), 236-245. doi:10.1177/1046496411429170
- Schegloff, E. A., & Sacks, H. (1973). Opening up closings. *Semiotica*, 8(4), 289-327.
- Schwarz, R. (2002). *The skilled facilitator: A comprehensive resource for consultants, facilitators, managers, trainers, and coaches*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Stake, R. E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Ediciones Morata.
- Stake, R. E. (2013). *Multiple case study analysis*. Nueva York: Guilford Press.
- Velez-Castiblanco, J., Brocklesby, J., & Midgley, G. (2016). Boundary games: How teams of OR practitioners explore the boundaries of intervention. *European Journal of Operational Research*, 249(3), 968-982.
- Volkema, R. J., & Niederman, F. (1996). Planning and managing organizational meetings: An empirical analysis of written and oral communications. *Journal of Business Communication*, 33(3), 275-292.
- Žegarac, V., & Clark, B. (1999). Phatic interpretations and phatic communication. *Journal of Linguistics*, 35(02), 321-346.