

El facilitador y el uso de la función fática como factor de efectividad en las reuniones de equipos de trabajo

Resumen

El objetivo principal de la investigación es describir como el uso de la función fática por parte del facilitador, en las reuniones del equipo de trabajo del área de estrategia de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT de la ciudad de Medellín, contribuye a la efectividad del grupo en el proceso de la reunión, con el fin de mejorar las habilidades comunicativas del facilitador; en el marco de la necesidad de mantener el contacto comunicativo entre los integrantes del equipo de trabajo en dirección de un solo propósito.

La metodología aplicada es de enfoque cualitativo, a partir de la estrategia de estudio de caso instrumental. Las técnicas de recolección y análisis de la información se centran en la observación cualitativa, el análisis documental y el análisis de conversación. La fuente principal de información proviene de los miembros del ET que está conformado por un gerente financiero, tres consultores, un emprendedor y cinco docentes.

En conclusión los resultados evidencian como el uso de la función fática, aporta en la efectividad del equipo de trabajo desde una perspectiva de control y regulación de la conversación orientada por el facilitador, ayudando a mantener el contacto comunicativo entre los miembros del equipo; al mismo tiempo que direcciona el proceso hacía el logro del objetivo propuesto para la reunión.

Palabras clave: equipos de trabajo, facilitador y función fática.

1. Introducción

Las organizaciones acuden constantemente a la celebración de reuniones de equipos de trabajo (ET) para el desarrollo de planes o proyectos empresariales. Sin embargo, un problema al que se deben enfrentar quienes participan en las reuniones, es saber si su mensaje llega a sus interlocutores y mantener el contacto comunicativo entre los integrantes de ET en dirección de un solo propósito¹. Esta problemática ha sido identificada por la lingüística como función fática, definida por Jakobson (1996) con las siguientes palabras: “La función fática es propia de los mensajes cuyo objetivo es establecer, prolongar o interrumpir un contacto lingüístico con el interlocutor” (p. 84).

¹ J. Vélez, documento de trabajo: “La función fática en las reuniones de trabajo en las organizaciones: una exploración desde la cibernética, la oralidad y la escritura” (Septiembre 9, 2014) Universidad EAFIT.

De otra parte, Niederman y Volkema (1999) expresan que las reuniones organizacionales representan el principal medio de comunicación y coordinación dentro y fuera de las unidades de trabajo. La tendencia hacia las organizaciones en equipos de trabajo, ha creado una necesidad especial para el cumplimiento de las habilidades de facilitación. No obstante, ha habido poca investigación empírica sobre el papel del facilitador en relación con la preparación y ejecución de las reuniones.

Uno de estos estudios, realizado por McGoff y Ambrose (1991) en el contexto de la implementación de la aplicación de IBM a GSS (Group support system) a más de 900 sesiones de grupo, menciona lo siguiente respecto a la importancia del facilitador: “tenga en cuenta que, aunque la tecnología ha madurado hasta el punto en que es muy fácil de utilizar por casi cualquier persona, nuestra experiencia sigue confirmando que la calidad de la sesión de grupo depende predominantemente en el facilitador” (p. 807).

Siguiendo este orden de ideas, actualmente el ET del área de estrategia de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT, ha venido desarrollando una serie de reuniones desde el mes de febrero hasta noviembre de 2014. El objetivo del ET se fundamentó en la construcción de la propuesta de valor para el servicio de consultoría ofrecido a los diferentes públicos a través del CICE (Centro para la Innovación, Consultoría y Empresarismo). En el transcurso de las reuniones los facilitadores han implementado diferentes dinámicas y/o talleres de grupo con el fin de obtener resultados satisfactorios al término de cada sesión.

Un fenómeno inmerso en el proceso ha sido el de la comunicación y resulta importante patentizar las formas comunicativas que ayudan a sostener el contacto entre los participantes en el avance del proyecto, con el fin de explorar elementos que puedan aportar a la efectividad del proceso, mejorar las habilidades comunicativas del facilitador en el desarrollo de las reuniones, crear un ambiente colaborativo entre los miembros del ET y al mismo

tiempo; generar un aprendizaje que sirva de reflexión para adoptar nuevos métodos de facilitación por parte de los integrantes del ET.

Según, Zelko y Dance (1965) la comunicación organizacional es un sistema interdependiente que incluye la comunicación interna y externa de la organización. Dichos autores resaltan la importancia de la habilidad de comunicarse en los negocios y profesiones. A partir de esta fundamentación teórica, la investigación pretende aportar al campo de la comunicación organizacional.

Con el propósito de iniciar este recorrido investigativo, se presentará a continuación la revisión de literatura, los objetivos, la metodología desarrollada a partir de un estudio de caso, los resultados derivados del proyecto, con su respectiva discusión y conclusiones que destacan la importancia del uso de la función fática en la facilitación de equipos de trabajo organizacional.

2. Revisión de literatura

2.1. El enfoque de la comunicación organizacional

El fundamento teórico del proyecto de investigación está enmarcado desde el enfoque funcionalista tradicional de la comunicación organizacional. Desde esta posición, la organización es percibida como una estructura relativamente estable dentro de la cual fluye la comunicación (Shelby, 1993).

Adicionalmente, Andrade (2005) expresa la importancia de la investigación alrededor del desarrollo de la comunicación organizacional con las siguientes palabras:

Los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirve para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno (por ejemplo, inversionistas, clientes proveedores, gobierno, etc.) (p. 16).

Por consiguiente, es oportuno definir un marco conceptual que fundamente la propuesta de investigación acerca de como el facilitador hace uso de la función fática para incrementar la efectividad en el proceso de las reuniones de ET.

2.2. Facilitador

En la literatura académica se encuentran distintas definiciones del concepto de facilitador. Algunos autores señalan que el facilitador es una persona externa contratada por la organización para apoyar los procesos de los equipos de trabajo y designada como un facilitador organizacional (Niederman & Volkema, 1999).

Para Schwartz (2002) el facilitador emerge al interior de la organización y su rol puede ser asumido por el gerente u otro miembro de la organización. Por consiguiente, a partir de esta visión, se considera pertinente para la investigación enunciar el rol de facilitador con la palabra específica como facilitador para todos los casos.

Desde la perspectiva de la facilitación de grupos, Schwartz describe al facilitador como:

Una persona quien es seleccionada y aceptada por todos los miembros del grupo, quien es sustantivamente neutral, y quien no tiene un diagnóstico de autoridad propia para la toma de decisiones; e interviene para ayudar a un grupo en como identificar, solucionar problemas y tomar decisiones para incrementar la efectividad del grupo (p. 5).

Adicionalmente, Schwartz señala dos tipos de facilitación. Uno básico en el cual el facilitador ayuda al ET a resolver un problema de fondo pero esencialmente se limita a poner a disposición del ET sus habilidades en el proceso de la reunión. Una vez terminada la facilitación el ET ha resuelto su problema pero no ha aprendido como mejorar su proceso.

El segundo tipo de facilitación es de desarrollo, y Schwartz menciona que además del apoyo que el facilitador ofrece al ET en la resolución del problema, también ofrece al ET un aprendizaje para mejorar su proceso. La facilitación de desarrollo requiere significativamente más tiempo y habilidad del facilitador, porque demanda una reflexión que va más allá de la actividad inmediata de la reunión, con el propósito de ayudar a los miembros del ET a reconocer los aspectos por mejorar del proceso.

2.3. Función fática

Jakobson (1960), a partir de la postura de la Escuela de Praga (Galan, 1988), cuya teoría se focaliza en el aspecto socio-comunicativo del lenguaje, desde una perspectiva funcionalista;

propuso un modelo de comunicación compuesto por seis factores: un emisor (elabora y envía el mensaje), un receptor (recibe e interpreta el mensaje), un canal (es el medio por el cual se transmite), un mensaje (la información o contenido), un contexto de la comunicación (entorno) y un código común (sistema de signos y reglas establecidas para elaborar e interpretar el mensaje).

En el marco de este modelo, Jakobson plantea la existencia de seis funciones que intervienen sobre los factores de la comunicación: la función emotiva (actitud del emisor), la poética (la forma o estilo del mensaje), la referencial (ajuste entre lo que se dice y lo real), la metalingüística (ajustes del código), la conativa (busca respuesta/acción del hablante) y la función fática (busca mantener el contacto o canal abierto).

Jakobson (1960) expresa lo siguiente en relación con la función fática: “es propia de los mensajes cuyo objetivo es establecer, prolongar o interrumpir un contacto lingüístico con el interlocutor. Se trata de verificar si el circuito funciona o deja de funcionar, como cuando preguntamos ¿me oyes?” (p. 355).

Según lo anterior, una característica de la función fática es la tendencia a la comunicación como condición previa a la voluntad de transmitir información, es decir, las expresiones de función fática, cobran sentido en la medida que los interlocutores tengan la intención de sostener el contacto, de lo contrario no permanecerá el canal abierto para nuevos mensajes.

Por su parte, Figueroa (2005) en relación con la propuesta de Jakobson define la función fática con las siguientes palabras:

Es la función orientada al canal de comunicación, su contenido informativo es nulo o muy escaso: La función fática produce enunciados de altísima redundancia. Su fin es consolidar detener o iniciar la comunicación. El referente del mensaje fático es la comunicación misma. Constituye esta función todas las unidades que utilizamos para iniciar, mantener o finalizar la conversación (p. 2).

Patiño (1996) con referencia a las unidades que cumplen una función fática menciona como ejemplo las siguientes:

Las frases de cortesía, las preguntas relacionadas con la salud, las expresiones sobre el tiempo, los enunciados sobre algo que es evidente, los saludos, las expresiones 1, 2,3 cuando alguien prueba el funcionamiento del micrófono para realizar una conferencia, las primeras expresiones que se emiten cuando uno se encuentra una persona desconocida haciendo preguntas sin ningún interés para ambos, las expresiones que se usan en la mayoría de los discursos políticos (p. 60).

A partir de estos ejemplos, es posible diferenciar en la investigación, las expresiones de función fática emergentes en el desarrollo de una reunión de ET, según la naturaleza del encuentro, el número de participantes, la agenda de trabajo y las características propias de los facilitadores que orientan el proceso del encuentro.

2.4. Equipos de trabajo

Respecto al concepto de ET, Bayona y Heredia (2012) realizaron una revisión de literatura en el contexto organizacional y describen la definición de ET bajo las perspectivas de varios autores como Hackman (1987), quien explica el concepto con las siguientes palabras: “los equipos de trabajo son unidades responsables de producir bienes o servicios, cuya membresía es generalmente estable, con una dedicación a sus actividades de tiempo completo y vinculación formal a una organización” (p. 322) . Esta definición de ET está enfocada hacia una perspectiva de producción y no incluye elementos comunicativos propiamente dichos en el desarrollo de la actividad, sino que se limita a una relación de personas que cumplen una meta de trabajo conjunto desde un enfoque particularmente industrial.

Salas, Dickinson, Converse, y Tannenbaum (1992) amplían el concepto y lo definen como: “Una agrupación de dos o más personas que interactúan de forma dinámica, interdependiente y adaptativa hacia una misión u objetivo valorado, que tienen asignados unos roles o funciones específicas para desarrollar y que tienen una membresía limitada en el tiempo” (p. 4). Esta definición incluye dos elementos, el primero se refiere al número mínimo que puede conformar un ET, en este caso dos personas; y además agrega que ese grupo de personas actúan en un ambiente no solo de interdependencia, sino también de adaptación en procura del propósito organizacional.

Esta última definición, de acuerdo a las características del equipo de trabajo del área de estrategia de la Escuela de Administración de la EAFIT será el fundamento para definir ET en la investigación.

2.4.1. Efectividad en el proceso del ET

Schwarz (2002) define que el proceso es uno de los criterios que determina la efectividad en un equipo de trabajo. Este criterio tiene en cuenta que la mayoría de los equipos trabajan juntos durante un período prolongado en una serie de tareas. Por lo tanto, Schwarz expresa que el proceso debería permitir a los ET trabajar juntos de manera que mejore su capacidad de hacerlo en el futuro. Por ejemplo, el proceso que desgasta a los miembros del ET o erosiona la confianza entre ellos, reduce su capacidad de trabajar juntos en tareas subsecuentes. Desde esa perspectiva, el proceso hace alusión al como se hacen las cosas, más que al contenido o tema que se desarrolla en los ET, y comprende los siguientes procesos: solución de problemas, toma de decisiones, manejo del conflicto, comunicación y gestión de los límites.

Con el propósito de estudiar la efectividad en el proceso de las reuniones del ET de la Universidad EAFIT, se propone entonces concentrarse en la comunicación; que según Schwarz, se encuentra entrelazada en todos los procesos de los ET.

3. Objetivos

3.1. General

Describir como el facilitador hace uso de la función fática y su contribución a la efectividad en el proceso de las reuniones del ET del área de estrategia de la Escuela de Administración de la EAFIT durante el año 2014.

3.2. Específicos

Explorar el uso de la función fática por parte del facilitador en el proceso de las reuniones del ET.

Reconocer como la función fática contribuye a la efectividad del proceso de las reuniones del ET.

4. Metodología

La revisión de literatura planteada anteriormente es un acercamiento a la definición de un marco conceptual para la investigación que se centraliza en la siguiente pregunta:

¿Cómo el facilitador a partir del uso de la función fática contribuye a la efectividad en el proceso de las reuniones del ET del área de estrategia de la Escuela de Administración de la EAFIT?

Con el propósito de marcar una ruta metodológica que permita dar respuesta a la pregunta de investigación, se propondrá seguidamente el paradigma y la estrategia de investigación con sus correspondientes técnicas de recolección y análisis de información.

4.1. Paradigma de investigación

El paradigma sobre el cual se abordará el proyecto es de corte post-positivista, debido a la naturaleza de la investigación y que según Lincoln, Lynham y Guba (2011); se enfatiza en la triangulación de la información a través de la inclusión de diferentes perspectivas sobre el objeto de estudio. Además, se busca solucionar algunos problemas del positivismo, incluyendo más metodología cualitativa, aplicada a encuadres naturales, buscando mayor fundamentación en los datos para la construcción de teorías y reintroduciendo el "descubrimiento" en los procesos de investigación.

4.2. Estrategia de investigación

La estrategia para la generación de nuevo conocimiento a utilizar en el proyecto es de enfoque cualitativo a partir de la estrategia de estudio de caso instrumental, propuesta por Stake (1998) y quien lo define como un tipo de estudio donde el investigador tiene interés en examinar el caso en particular principalmente para brindar una comprensión de una cuestión o para volver a trazar una generalización. El caso es de interés secundario, tiene una función

de respaldo y facilita nuestro entendimiento de algo más. Así lo expresa Stake: “El caso es analizado en profundidad, sus contextos son escrutados y sus actividades ordinarias, detalladas, pero todo se debe a que ello nos ayuda a perseguir el interés externo” (p. 17).

La estrategia de estudio de caso instrumental propuesta por Stake , es oportuno a los intereses de la investigación, por que permite estudiar el proceso de la reunión del ET en profundidad, con el fin de explorar la función fática utilizada por el facilitador quien se denomina como la unidad de análisis particular del estudio.

4.3. Elección del caso

El caso propuesto para el estudio gira en torno al facilitador que orienta las reuniones del equipo de trabajo del área de estrategia de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT, a razón de las siguientes características distintivas de los facilitadores y el contexto de reunión:

- Los facilitadores poseen experiencia empresarial y académica en relación con el tópico administrativo desarrollado en las reuniones del ET.
- Cada reunión es dirigida por diferentes facilitadores, esto permite la triangulación de los resultados, en relación con el uso de la función fática en el proceso de la reunión.
- Los planteamientos del ET están dirigidos al logro de un objetivo general que ayuda a enriquecer las habilidades de facilitación de los participantes.

Otro aspecto a considerar del caso respecto al investigador, es su inclusión como asistente de investigación al ET del área de estrategia, lo que le facilita el proceso investigativo alrededor del tema; referente al contacto con los participantes, el acceso a los documentos, registros fotográficos y audiovisuales derivados de la actividad desarrollada durante las sesiones.

4.4. Técnicas de recolección y análisis de información

En el marco de un estudio de caso cualitativo las técnicas de recolección elegidas por su pertinencia para este proyecto y sugeridas por Ángel (2012) consistirán en primera instancia en la observación cualitativa, el análisis documental y el análisis de conversación.

La observación cualitativa, de acuerdo a Adler y Adler (1998) es fundamentalmente naturalista en esencia, los hechos ocurren en un contexto natural entre los actores que naturalmente fueran partícipes de la interacción, y sigue el flujo natural de la vida diaria. Esta técnica de recolección de información es aplicable al proyecto, porque el investigador extrae la información de los hechos observables, sin mediar ninguna intervención directa en los eventos sujetos de análisis. De esta manera, el investigador se encontrará en una posición neutra que le permitirá obtener resultados relativamente libres de sesgos acerca del tópico de investigación.

La fuente fundamental de información quedará compilada en las grabaciones de audio y videos, registrados durante el desarrollo de las reuniones y para las cuales se aplicará el análisis de la conversación que según Grbich (2013) su 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” (p. 229). Este tipo de análisis permite descubrir en un lapso de tiempo específico, como los interlocutores se comunican e impulsan el avance de la conversación hacía el cumplimiento del objetivo de la reunión del ET, o por el contrario; ayuda a percibir si los asistentes obstaculizan el logro de la efectividad en el proceso, a través de intervenciones fuera del contexto y del propósito principal de la reunión.

5. Resultados

Los resultados de investigación presentados a continuación, están fundamentados en la pregunta de investigación ¿Cómo el facilitador a partir del uso de la función fática contribuye

a la efectividad en el proceso de las reuniones del ET del área de estrategia de la Escuela de Administración de la EAFIT?

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

Instante de la reunión	Contexto previo	Intervención del facilitador	Quien lo dijo	Uso de la función fáctica
34:29	El equipo estaba desarrollando la 1era etapa de la actividad grupal y el tiempo señalado por el facilitador para esta dinámica estaba por culminar.	“30 segundos”	Facilitador (N°1)	Anunciar el preámbulo del cierre de la 1era etapa de la actividad grupal.
35:01	Los participantes se encontraban concentrados en entregar la tarea de la manera más completa posible. El facilitador intervino para indicar el fin de la 1era etapa.	“Listos! tranquilos que no tiene que ser perfecto” ...”yo me dedico a hacer el desastre, con este montón de papelitos y yo le devuelvo el problema al F.N°2”	Facilitador (N°1)	Concretar el cierre de la 1era etapa y dar paso a la 2da etapa de la actividad grupal.
58:30	Surgió una discusión alrededor del tema objeto de análisis por parte de uno de los asistentes. La facilitadora aceptó la sugerencia de una manera jocosa y puntualizó el fin de la discusión.	“Ya, ya no sirvió y punto”	Facilitadora (N°2)	Concluir el conflicto generado y continuar con el debido proceso de la actividad.
1:13:06	El facilitador toma unas fotos como evidencia de la reunión, mientras los integrantes del equipo trabajan. Una de las participantes anota que no es necesario porque ya fueron tomadas para el registro del acta.	“yo era para ayudar al que va hacer esto”	Facilitador (N°1)	Distractor para anunciar el cierre de la 4ta etapa de la actividad grupal.
1:13:27	La conversación gira alrededor de una cuestión temática y parece no culminar para avanzar en el proceso de reflexión de la actividad.	“yo quisiera cortar la...cortemos ahí la discusión temática”.	Facilitador (N°1)	Concretar y ratificar el cierre de la 4ta etapa de la actividad.
1: 16:39	Una de las participantes, propone una conversación que no permite continuar con la reflexión de la actividad. El facilitador interviene para orientarla nuevamente.	“voy a ser muy odioso, eso es una desviación del tema”	Facilitador (N°1)	Encauzar la conversación hacía la reflexión grupal.
1:36:33	Para terminar la reunión, se propuso que otro miembro del equipo, facilitara el siguiente encuentro, pero no concretaban quien lo haría.	“la gran pregunta yo creo que es, quien quiere facilitar”	Facilitador (N°1)	Conducir la conversación (o discusión) y concretar una respuesta, con el fin de finalizar la reunión.

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, demandaba un mayor grado de habilidad en la facilitación del grupo, y decidieron vincular dos facilitadores en una misma sesión, en comparación con las reuniones iniciales donde se estaba planteando un primer acercamiento al desarrollo del objetivo del equipo de trabajo con la orientación de un solo facilitador.

A partir de este contexto, se procederá a ofrecer un ambiente de discusión en torno a los resultados obtenidos para proponer conclusiones pertinentes a los antecedentes del problema, referente a mantener el contacto comunicativo en las reuniones y mejorar la efectividad en el desarrollo de los encuentros con el aporte del facilitador y el uso de la función fática.

6. Discusión y conclusiones

Desde el enfoque de Schwarz, el proceso del grupo es un factor que genera efectividad en las reuniones de equipos de trabajo, específicamente relacionado en como trabajan juntos; y esto incluye: la resolución de problemas, la toma de decisiones, el manejo del conflicto, la comunicación y la gestión de los límites. En referencia con esta posición, los resultados de la tabla 1 permiten observar como la función fática fue aplicada por el facilitador como un elemento de control y regulación para la conversación establecida en las reuniones del equipo de trabajo.

Por ejemplo, en el minuto 34:29; el facilitador anunció el preámbulo del cierre de la primera etapa de la actividad grupal con la frase “30 segundos”, es decir, utilizó la función fática para advertir a los participantes que el plazo para esta tarea estaba por culminar, sin necesidad de interferir directamente en el proceso, pero direccionando la atención del grupo hacia el desarrollo de la siguiente etapa. Esta situación es comparable con lo expresado por

Laver (1975), desde la base del concepto de función fática de Malinowsky en el contexto de una conversación entre dos personas, pues según el autor mitiga el sentido potencial de rechazo que un participante puede sentir cuando su compañero inicia la fase de cierre. Tal mitigación es uno de los factores que asegura la cooperación y consentimiento en concluir el encuentro cómodamente.

Luego en el minuto 35:01, el facilitador concreta y ratifica la conclusión de la primera etapa con una frase de función fática más contundente afirmando que el tiempo ha concluido, con el objetivo de continuar con la segunda etapa de la actividad. Posteriormente, en el minuto 58:30; la facilitadora N°2 reconoció el desacierto en insistir en un tema que no competía a los objetivos de la reunión y estaba causando inconformidad entre los miembros del ET. Por lo tanto, la facilitadora para puntualizar el fin de la discusión, utilizó la función fática de una manera categórica y contundente con la frase: “ya, ya no sirvió y punto”. Aunque la función fática utilizada para solucionar el conflicto parece un tanto enérgica, los integrantes del ET asimilaron el mensaje y la intención de la facilitadora de terminar la discusión para continuar con la tarea de la actividad en curso.

En el minuto 1:13:06, surgió una situación simpática, respecto a la intervención del facilitador N°1 en el proceso de una manera imperceptible tomando unas fotos del encuentro. Sin embargo, una de las participantes señaló la inoportunidad de la acción y el facilitador respondió con una frase de función fática: “yo era para ayudar al que va hacer esto”, indicando que era para apoyar la labor de la persona quien registraba el acta de la reunión. Con este contexto situacional, en realidad si se analiza la acción en conjunto con la frase y el instante en que interviene; el facilitador utilizó la función fática como un distractor que anunciaba el cierre de la cuarta etapa de la actividad grupal, aunque no se hizo el enunciado abiertamente.

Lo anterior es confirmado, cuando en el minuto 1:13:27, después de un espacio de 21 segundos entre la situación descrita en el minuto 1:13:06; el facilitador manifiesta la necesidad de terminar la discusión temática y expresa lo siguiente: “yo quisiera cortar la...cortemos ahí la discusión temática”.

Hasta este momento de la discusión se puede inferir, en otras palabras, que la función fática cumplió un rol de control y regulación en el avance del proceso de la reunión, permitiendo al facilitador terminar cada etapa de la reunión desde una perspectiva de efectividad en el proceso de comunicación entre él (facilitador) y los miembros del ET; con el fin, mantener el contacto comunicativo y orientar la reunión hacía el logro del objetivo establecido para la reunión.

Por otro lado, en el minuto 1:16:39 en el transcurso de la reflexión grupal, acerca de la actividad desarrollada en la reunión, se presentó un episodio particular; porque una de las asistentes a la reunión, tomó la palabra y se detuvo a explicar uno de los propósitos generales del ET a un integrante invitado al encuentro, y perdió el contacto comunicativo con el facilitador y con el resto del ET. Por lo tanto, el facilitador N°1 para llamar la atención de la participante, usó la siguiente frase de función fática: “voy a ser muy odioso, eso es una desviación del tema”.

En este caso, el facilitador acudió a lo que Jakobson denominó como una función fática que es útil para interrumpir una comunicación, para este episodio entre las dos personas que se aislaron de la discusión grupal; y al mismo tiempo la función fática sirvió para establecer nuevamente el contacto comunicativo entre ellas y el ET en conjunto. Esta intervención por parte del facilitador, ayudó a recuperar la atención de los participantes de la reunión para proseguir con el avance del encuentro, es decir, la efectividad en el proceso del ET fue percibido; a través de la reacción de los miembros del ET y la acción recíproca de las

personas que recibieron el mensaje del facilitador de forma asertiva, frente a la desviación del tema que estaban generando en el proceso.

Posteriormente, el facilitador N°1 en el contexto de la finalización de la reunión del ET en el minuto 1:36:33, intervino con una declaración fática, que pretendía concretar una decisión del ET, respecto a la elección del facilitador para la próxima reunión. El ET no tomaba la decisión con celeridad afectando el proceso de la reunión y dejando un ambiente de incertidumbre que impedía el cierre de la reunión.

Por lo tanto, el facilitador para concretar una decisión expresó lo siguiente: “la gran pregunta yo creo que es, quien quiere facilitar”; frente a esta función fática de interrupción de la comunicación entre los integrantes del ET y nuevamente el establecimiento del debido proceso de comunicación de la reunión, el facilitador ayudó a dar solución a la inquietud y el ET manifestó finalmente su satisfacción con la actividad desarrollada durante todo el proceso de la reunión.

Para culminar, a partir de los resultados del estudio se concluye que el uso de la función fática ayudó al facilitador a aportar a la efectividad del proceso del ET, desde un enfoque comunicativo en cuatro direcciones como lo expone Schwarz: para la solución de problemas, la toma de decisiones, el manejo del conflicto y la gestión de los límites; es decir para el proceso comunicativo emergente en la reunión y que demandaba la intervención del facilitador de una forma asertiva con los miembros del ET. Asimismo, se corroboró en la etapa de reflexión grupal del ET, la satisfacción de la orientación por parte del facilitador, lo que proporcionó una percepción positiva acerca de su habilidad como facilitador en el proceso de direccionamiento del ET hacía un solo objetivo.

Lista de referencias

- Adler, P. A., & Adler, P. (1998). Observational Techniques. Collecting and Interpreting Qualitative Materials, 79-109.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*: España: Netbiblo.
- Ángel Pérez, D. A. (2012). La hermenéutica y los métodos de investigación en ciencias sociales. *Estudios de Filosofía*(44), 9-37.
- Bayona Bohorquez, J. A., & Heredia Cruz, O. (2012). El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. (The Concept of Team in Work Team Effectiveness Research. With English summary.). *Estudios Gerenciales*, 28(123), 121-132. doi: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/issue/archive
- Figueroa, S. S. G. (2005). La publicidad que " atrapa " usando el diseño gráfico. *Episteme*, 2(5).
- Galan, F. W. (1988). Las estructuras históricas: el proyecto de la Escuela de Praga, 1928-1946. México: Siglo XXI.
- Grbich, C. (2013). *Qualitative Data Analysis: An Introduction*. SAGE
- Hackman, J.R. (1987). The design of work teams. En J. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 315-342). New York, NY: Prentice-Hall.
- Jakobson, R. (1960). Closing statement: Linguistics and poetics. *Style in language*, 350 - 377.
- Jakobson, R. (1996). *El Marco Del Lenguaje (The Framework of Language)*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Laver, J. (1975). Communicative functions of phatic communion. *Organization of behavior in face-to-face interaction*, 215-238.
- Lincoln, Y. S., Lynham, S. A., & Guba, E. G. (2011). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences, revisited. *The Sage handbook of qualitative research*, 4, 97-128.
- McGoff, C. J., & Ambrose, L. (1991, January). Empirical Information from the field: A practitioners' view of using GDSS in business. In *System Sciences, 1991. Proceedings of the Twenty-Fourth Annual Hawaii International Conference on* (Vol. 3, pp. 805-811). IEEE.
- Niederman, F., & Volkema, R. J. (1999). The Effects of Facilitator Characteristics on Meeting Preparation, Set Up, and Implementation. *Small Group Research*, 30(3), 330-360. doi: 10.1177/104649649903000304
- Patiño A, A. (1996). Malinowski: la importancia de la pragmática y del bla-bla-bla en la comunicación. *Ideas y Valores*(101), 55-63.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A., & Tannenbaum, S. I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. In R. W. Swezey & E. Salas (Eds.), *Teams: Their training and performance* (pp. 3-29). Westport, CT: Ablex Publishing.
- Schwarz, R. (2002). *The skilled facilitator: A comprehensive resource for consultants, facilitators, managers, trainers, and coaches*. San Francisco: Jossey-Bass
- Shelby, A. N. (1993). Organizational, business, management, and corporate communication: An analysis of boundaries and relationships. *Journal of Business Communication*, 30(3), 241-267.
- Stake, R. E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Ediciones Morata.
- Zelko, H. P., & Dance, F. E. (1965). *Business and professional speech communication*. New York: Holt, Rinehart and Winston.