



ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE EL CONCEPTO, TIPOLOGÍA Y SIGNIFICADOS DE LAS REUNIONES DE TRABAJO

Palmira Lopez Fresno

ADVERTIMENT. L'accés als continguts d'aquesta tesi doctoral i la seva utilització ha de respectar els drets de la persona autora. Pot ser utilitzada per a consulta o estudi personal, així com en activitats o materials d'investigació i docència en els termes establerts a l'art. 32 del Text Refós de la Llei de Propietat Intel·lectual (RDL 1/1996). Per altres utilitzacions es requereix l'autorització prèvia i expressa de la persona autora. En qualsevol cas, en la utilització dels seus continguts caldrà indicar de forma clara el nom i cognoms de la persona autora i el títol de la tesi doctoral. No s'autoritza la seva reproducció o altres formes d'explotació efectuades amb finalitats de lucre ni la seva comunicació pública des d'un lloc aliè al servei TDX. Tampoc s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant als continguts de la tesi com als seus resums i índexs.

ADVERTENCIA. El acceso a los contenidos de esta tesis doctoral y su utilización debe respetar los derechos de la persona autora. Puede ser utilizada para consulta o estudio personal, así como en actividades o materiales de investigación y docencia en los términos establecidos en el art. 32 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual (RDL 1/1996). Para otros usos se requiere la autorización previa y expresa de la persona autora. En cualquier caso, en la utilización de sus contenidos se deberá indicar de forma clara el nombre y apellidos de la persona autora y el título de la tesis doctoral. No se autoriza su reproducción u otras formas de explotación efectuadas con fines lucrativos ni su comunicación pública desde un sitio ajeno al servicio TDR. Tampoco se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al contenido de la tesis como a sus resúmenes e índices.

WARNING. Access to the contents of this doctoral thesis and its use must respect the rights of the author. It can be used for reference or private study, as well as research and learning activities or materials in the terms established by the 32nd article of the Spanish Consolidated Copyright Act (RDL 1/1996). Express and previous authorization of the author is required for any other uses. In any case, when using its content, full name of the author and title of the thesis must be clearly indicated. Reproduction or other forms of for profit use or public communication from outside TDX service is not allowed. Presentation of its content in a window or frame external to TDX (framing) is not authorized either. These rights affect both the content of the thesis and its abstracts and indexes.



UNIVERSITAT
ROVIRA I VIRGILI

Estudio exploratorio sobre el concepto, tipología y significados de las reuniones de trabajo

PALMIRA LÓPEZ FRESNO

**TESI DOCTORAL – TESIS DOCTORAL – DOCTORAL THESIS
2018**

Por su carácter exploratorio, esta investigación de tesis tuvo como objetivo captar la forma en que cada persona da sentido a su experiencia de las reuniones, en sus propios términos. Así, los datos recogidos incluyen aspectos de las esferas personales de los participantes que son sensibles, más aún en el contexto geográfico y sociocultural en que se llevó a cabo. Por ello, están sujetos a privacidad y confidencialidad. Aun cuando los datos identificativos de las personas fueron ocultados en las transcripciones de las entrevistas, rejillas, cuestionarios y observación participante, el contenido de las mismas podría identificarlas. Por este motivo, los Anexos 1, 7, 8, 9 y 10, que por su volumen se disponen en formato electrónico, son confidenciales.

PALMIRA LÓPEZ FRESNO

**Estudio exploratorio sobre el concepto, tipología
y significados de las reuniones de trabajo**

TESIS DOCTORAL

Dirigida por la Dra. Rosalía Cascón-Pereira

Departamento de Gestión de Empresas



**UNIVERSITAT
ROVIRA i VIRGILI**

**REUS
2018**



FAIG CONSTAR que aquest treball, titulat "...Estudi exploratori sobre el concepte, tipologia i significats de les reunions de treball...", que presentaPalmira López Fresno..... per a l'obtenció del títol de Doctor, ha estat realitzat sota la meva direcció al DepartamentGestió d'Empreses..... d'aquesta universitat.

HAGO CONSTAR que el presente trabajo, titulado "...Estudio exploratorio sobre el concepto, tipologia y significados de las reuniones de trabajo.", que presentaPalmira López Fresno... para la obtención del título de Doctor, ha sido realizado bajo mi dirección en el Departamento ..Gestión de Empresas..... de esta universidad.

I STATE that the present study, entitled "...Exploratory study of the concept, tipology and meanings of workplace meetings..", presented by ...Palmira López Fresno.. for the award of the degree of Doctor, has been carried out under my supervision at the DepartmentBusiness Management of this university.

Reus, 09/10/2018

[Ciutat], [data] / [Ciudad], [fecha] / [City], [date]

El/s director/s de la tesi doctoral
El/los director/es de la tesis doctoral
Doctoral Thesis Supervisor/s

[signatura] / [firma] / [signature]

[signatura] / [firma] / [signature]

[nom] / [nombre] / [name]

ROSALÍA CASÓN PEREIRA

[nom] / [nombre] / [name]

Gracias...

A mis padres y hermanos, por los valores que me han transmitido, los mejores pilares que conforman y sustentan mi vida. Muy especialmente a mi madre, por su coraje y resiliencia en su estado, ejemplo para todos nosotros.

A mi marido, por su liderazgo y apoyo incondicional en este periplo que es la vida. Mi gran mentor.

A Rosalía Cascón-Pereira, por haber creído en mí, por sus valores, por su apoyo a lo largo del proceso de dirección de tesis, complejo por mis obligaciones profesionales, por sus invaluable conocimientos compartidos y por los retos futuros que abordaremos.

A todas las personas que han colaborado en la investigación, por su confianza, contribución y apoyo.

Al Departamento de Gestión de Empresas, y en general a la Universitat Rovira i Virgili, por aceptarme como estudiante de doctorado y por su apoyo administrativo.

A todas las personas que a lo largo de mi vida me ayudaron a descubrir nuevos retos, verdaderos "líderes".

A todas las personas comprometidas con la responsabilidad de contribuir a una sociedad mejor.

A todos, gracias!

Unas palabras finales...

Lo que importa es el viaje, no la meta.

[Nucio Ordine, 2016]¹

Una tesis doctoral es siempre un reto, y cuando se ha de compatibilizar con una vida profesional absorbente e intensa, en ocasiones se hace inalcanzable. La magnitud del mismo se puede medir a través de la cantidad de vicisitudes, de toda índole, que les toca vivir a todas las partes implicadas en el proceso. Refleja, y constituye en sí mismo, un episodio de la vida.

Cierro un capítulo, pero no puedo decir que he llegado a la meta. Este proceso me ha proporcionado mucho conocimiento sobre reuniones, gestión de las organizaciones y metodología científica. Me ha enriquecido como persona y como profesional, y espero que esta tesis también aporte a muchas otras personas. Pero, lejos de colmar mi inquietud por comprender el fenómeno de las reuniones, la ha acrecentado. No es un punto final, ni siquiera un punto y aparte. Se han abierto muchas Ítacas. A todos, GRACIAS.

En Tarragona, septiembre de 2018.

¹ Sobre "Ítaca", de Constantino Cavafis (1866-1933), en Nuccio Ordine (2016, pp.144-146). *Clásicos para la vida*. Barcelona: Acantilado.

TABLA DE CONTENIDOS

LISTADO DE FIGURAS	vii
LISTADO DE TABLAS	ix
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación y alcance	1
1.2. Objetivos y preguntas de la investigación	4
1.3. Estructura de la tesis	6
1.4. Referencias	8
CAPÍTULO 2. ESTADO DEL ARTE	11
2.1. Introducción	11
2.2. Metodología	13
2.3. Visión global	18
2.3.1. Análisis temporal	20
2.3.2. Análisis geográfico	22
2.3.3. Metodologías utilizadas en la investigación sobre reuniones	23
2.3.4. Técnicas de análisis utilizadas en la investigación sobre reuniones	24
2.3.5. Teorías utilizadas en la investigación sobre reuniones	24
2.3.6. Revistas que publicaron los artículos sobre reuniones	27
2.4. Bases conceptuales: definición y tipología de reuniones	28
2.4.1. Concepto	28
2.4.2. Tipología	31
2.5. Análisis de las diversas líneas de investigación	34
2.5.1. Prevalencia y coste de las reuniones	34
2.5.2. Mejora de la productividad	40
2.5.3. Antecedentes de la satisfacción y efectividad de las reuniones	48
2.5.4. Diversidad cultural y reuniones	64
2.5.5. Tecnología y reuniones	67
2.5.6. Otras líneas de investigación	75
2.6. Introducción al concepto de identidad	79
2.6.1. Concepto de identidad	80
2.6.2. Dimensión social de la identidad	81
2.6.3. Saliencia y fuerza de las identidades	85
2.7. Brechas existentes en la literatura sobre reuniones	87
2.8. Síntesis	90
2.9. Referencias	90
CAPÍTULO 3. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN	123
3.1. Introducción	123

3.2. Objetivos y preguntas de la investigación	127
3.3. Síntesis	129
3.4. Referencias	130
CAPÍTULO 4. ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN	133
4.1. Introducción	133
4.2. Enfoque epistemológico	135
4.3. Enfoque metodológico	142
4.3.1. Consideraciones metodológicas	143
4.3.2. Otras opciones metodológicas. Reflexión y justificación	151
4.3.3. Enfoque metodológico aplicado	155
4.4. Síntesis	159
4.5. Referencias	160
CAPÍTULO 5. DISEÑO Y DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	167
5.1. Introducción	167
5.2. Proceso de diseño	168
5.3. Caracterización del entorno de la investigación	174
5.3.1. Variables sociodemográficas, de cultura y de tecnología	177
5.3.2. Variables culturales de Hofstede	179
5.3.3. Barómetro democrático	182
5.4. Diseño de los casos de estudio	184
5.4.1. Selección de los casos	184
5.4.2. Selección de los participantes individuales	193
5.5. Proceso de recogida de datos	197
5.5.1. Metodología cualitativa	197
5.5.2. Métodos para la recogida de los datos	203
5.5.3. La toma de contacto con los participantes: acceso y cuestiones éticas	218
5.6. Técnicas y proceso de análisis	223
5.6.1. Análisis de tipo cuantitativo	226
5.6.2. Análisis de tipo cualitativo	237
5.7. Medidas para asegurar el rigor y la validez	238
5.7.1. Medidas para asegurar la credibilidad	240
5.7.2. Medidas para asegurar la confirmabilidad	242
5.7.3. Medidas para asegurar la transferibilidad	243
5.8. Síntesis	244
5.9. Referencias	245
CAPÍTULO 6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	255
6.1. Introducción	255
6.2. Marco general	258

6.3. Significados atribuidos a las reuniones de trabajo	260
6.3.1. Qué es una reunión desde la perspectiva de los participantes	260
6.3.2. Qué es una reunión productiva	322
6.3.3. Qué tipologías de reuniones emergen	339
6.3.4. Cómo diferencian las reuniones de trabajo de las que lo son	348
6.4. ¿Qué factores influyen en los significados?	365
6.4.1. Identidad religiosa	365
6.4.2. Cultura organizativa y estilo de liderazgo	368
6.4.3. Identidad profesional	376
6.5. Cómo afectan los diferentes significados a las actitudes y conductas	381
6.6. Síntesis	385
6.7. Referencias	387
CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	389
7.1. Introducción	389
7.2. Discusión e implicaciones	389
7.2.1. Contribuciones teóricas	391
7.2.2. Implicaciones prácticas	419
7.3. Limitaciones y líneas futuras de investigación	431
7.4. Síntesis y conclusiones	432
7.5. Referencias	433
ANEXOS	441
ANEXO 1. Base de datos de las reuniones y cálculos realizados	443
ANEXO 2. Formato de cuestionario cerrado	445
ANEXO 3. Formato de guión de entrevista	447
ANEXO 4. Formato de consentimiento informado	451
ANEXO 5. Formato de cuestionario abierto	453
ANEXO 6. Ficha observación participante	455
ANEXO 7. Transcripciones de las entrevistas	457
ANEXO 8. Cuestionarios cumplimentados por los participantes	459
ANEXO 9. Datos de procesamiento de las rejillas	461

LISTADO DE FIGURAS

CAPÍTULO 2:

Figura 2.1. Proceso de revisión de la literatura.

Figura 2.2. Evolución temporal de las publicaciones analizadas. Periodo 1986-2018.

CAPÍTULO 3:

Figura 3.1. Embudo conceptual.

CAPÍTULO 4:

Figura 4.1. Estructura secuencial de la concepción y realización de esta investigación de tesis.

Figura 4.2. Paradigmas epistemológicos.

CAPÍTULO 5:

Figura 5.1. Estructura secuencial de la concepción y realización de esta investigación de tesis.

Figura 5.2. Cronograma del desarrollo de esta tesis.

Figura 5.3. Mapa regional del índice de libertad global.

Figura 5.4. Representación gráfica de los casos de estudio seleccionados.

Figura 5.5. Representación de los casos, métodos de recogida de datos y participantes por país.

Figura 5.6. Escala aplicada para la valoración de la puntualidad.

Figura 5.7. Proceso inductivo de análisis de los datos.

CAPÍTULO 6:

Figura 6.1. Estructura secuencial de la concepción y realización de esta investigación de tesis.

Figura 6.2. Proceso reduccionista de los asuntos para la codificación de las 978 reuniones y agrupación por aglomerados.

Figura 6.3. Número de reuniones por tipo de asunto codificado (orden alfabético) y nube de palabras más frecuentes.

Figura 6.4. Red global de interacciones y comunidades asunto-acciones percibidas.

Figura 6.5. Caracterización de las reuniones internas respecto a redes de asunto-acciones percibidas, y principales asuntos percibidos.

- Figura 6.6. Caracterización de las reuniones externas respecto a redes de asuntos percibidos, y principales asuntos percibidos.
- Figura 6.7. Nubes de palabras correspondientes al concepto de reunión, Caso 1. Proceso reduccionista a 25 palabras.
- Figura 6.8. Nube de cinco palabras correspondiente al concepto de reunión, frasema articulador y peso de palabras por frecuencia de uso, Caso 1.
- Figura 6.9. Nube de cinco palabras correspondientes al concepto de reunión para las 16 personas entrevistadas.
- Figura 6.10. Significados que caracterizan las reuniones según las percepciones de los participantes (entrevistas).
- Figura 6.11. Nube de cinco palabras y frecuencia correspondientes al concepto de reunión, Caso 7.
- Figura 6.12. Nube de cinco palabras y frecuencia correspondientes al concepto de reunión, Caso 6.
- Figura 6.13. Nube de cinco palabras y frecuencia correspondientes al concepto de reunión, Casos 3 y 4.
- Figura 6.14. Nube de cinco palabras y frecuencia correspondientes al concepto de reunión, Caso 5.
- Figura 6.15. Significados que caracterizan las reuniones según las percepciones de los participantes (cuestionarios abiertos).
- Figura 6.16. Nube de los diez constructos principales procedentes del análisis de las 16 rejillas.
- Figura 6.17. Significados que caracterizan una reunión ideal en base a las discrepancias entre Trabajo y La Mejor.
- Figura 6.18. Reunión productiva - Reducción de la nube de palabras a las 25 más frecuentes y posterior reducción a cinco, frasema articulador y peso de las palabras por frecuencia de uso, Caso 1.
- Figura 6.19. Significados que caracterizan las reuniones productivas según las percepciones de los participantes (entrevistas).
- Figura 6.20. Nube de cinco palabras correspondientes al concepto de reunión productiva, Caso 7.
- Figura 6.21. Nube de cinco palabras correspondientes al concepto de reunión productiva, Caso 6.
- Figura 6.22. Nube de cinco palabras correspondientes al concepto de reunión productiva, Casos 3 y 4.

- Figura 6.23. Nube de cinco palabras correspondientes al concepto de reunión productiva, Caso 5.
- Figura 6.24. Significados que caracterizan las reuniones productivas según las percepciones de los participantes (cuestionarios).
- Figura 6.25. Nube de palabras correspondientes a los tipos de reuniones identificados por las personas entrevistadas (elementos de la rejilla).
- Figura 6.26. Nube de palabras correspondientes a los tipos de reuniones identificados por los participantes, Caso 7.
- Figura 6.27. Nube de palabras correspondientes a los tipos de reuniones identificados por los participantes, Casos 3 y 4.
- Figura 6.28. Nube de palabras correspondientes a los tipos de reuniones identificados por los participantes, Casos 5 y 6.
- Figura 6.29. Grafo lineal dual con coordenadas equilibradas, participante 1.
- Figura 6.30. Significados que definen La Peor reunión.
- Figura 6.31. Significados que definen La Mejor reunión.
- Figura 6.32. Nube de palabras resultantes del análisis de contenido del manual de gestión de reuniones, Caso 6.

CAPÍTULO 7:

- Figura 7.1. Estructura secuencial de la concepción y realización de esta investigación de tesis.
- Figura 7.2. Modelo conceptual de reuniones propuesto, perspectiva individual.
- Figura 7.3. Modelo conceptual de reuniones propuesto, perspectiva organizacional.

LISTADO DE TABLAS

CAPÍTULO 2:

- Tabla 2.1. Pilares de la estrategia de búsqueda.
- Tabla 2.2. Ecuaciones básicas de búsqueda y número total de publicaciones encontradas (datos brutos, una vez eliminados duplicados).
- Tabla 2.3. Número de publicaciones académicas sobre reuniones de trabajo analizadas, por tipo de publicación. Periodo 1986-2018.
- Tabla 2.4. Número de publicaciones académicas sobre reuniones de trabajo analizadas, por tipo de publicación y periodo. Periodo 1986-2018.

- Tabla 2.5. Número de autorías académicas sobre reuniones de trabajo, por país de autoría y tipo de publicación. Periodo 1986-2018.
- Tabla 2.6. Número de publicaciones académicas sobre reuniones de trabajo por método de recogida de datos y periodo, y resumen por tipo de metodología aplicada.
- Tabla 2.7. Principales técnicas de análisis utilizadas en la investigación cualitativa sobre reuniones de trabajo en el periodo 1986-2018 y autores representativos.
- Tabla 2.8. Resumen de las principales teorías que sustentaron la investigación sobre reuniones de trabajo en el periodo 1986-2018. Orden cronológico de año de divulgación de las teorías.
- Tabla 2.9. Definiciones de reunión proporcionadas en la literatura académica.
- Tabla 2.10. Metáforas sobre reuniones utilizadas en la literatura académica.
- Tabla 2.11. Tipos de reuniones identificados en la literatura académica, 1986-2018.
- Tabla 2.12. Propuestas de intervención global para la mejora de las reuniones, 1986-2014.
- Tabla 2.13. Características de diseño estudiadas en la literatura, consecuentes y factores mediadores.
- Tabla 2.14. Comportamientos durante las reuniones estudiados en la literatura, consecuentes y factores mediadores.
- Tabla 2.15. Principales categorías desarrolladas en la línea de investigación sobre reuniones como proceso de comunicación.
- Tabla 2.16. Beneficios e inconvenientes de los GDSS identificados en la literatura académica. Principales autores.
- Tabla 2.17. Principales investigaciones sobre características de diseño y procesos en las reuniones virtuales, ordenadas por año.
- Tabla 2.18. Resumen de las conclusiones principales de la investigación sobre reuniones.

CAPÍTULO 3:

- Tabla 3.1. Preguntas de tesis y su vinculación con las brechas identificadas en la revisión de la literatura.

CAPÍTULO 4:

- Tabla 4.1. Criterios básicos a considerar en el diseño de una propuesta de investigación.

Tabla 4.2. Similitudes y diferencias entre Constructivismo y Construccinismo Social.

Tabla 4.3. Principales características de los enfoques deductivo e inductivo.

Tabla 4.4. Géneros en investigación cualitativa.

Tabla 4.5. Principales estrategias de investigación y elementos a considerar para su elección.

Tabla 4.6. Pilares que sustentan la estrategia de investigación.

CAPÍTULO 5:

Tabla 5.1. Pilares que sustentan la estrategia de investigación.

Tabla 5.2. Índices demográficos, de cultura y de tecnología para los seis países.

Tabla 5.3. Índices culturales para los seis países de Centroamérica.

Tabla 5.4. Resultados de la encuesta sobre masculinidad y paternidad.

Tabla 5.5. Índices democráticos para los seis países de Centroamérica.

Tabla 5.6. Total de datos recogidos por cada método y caso de estudio.

Tabla 5.7. Características de los casos de estudio seleccionados.

Tabla 5.8. Características del proceso de selección (muestreo) de los participantes.

Tabla 5.9. Datos agregados de los participantes en el estudio.

Tabla 5.10. Características de la investigación cualitativa y de sus investigadores.

Tabla 5.11. Relación y detalle de las entrevistas realizadas.

Tabla 5.12. Observación participante realizada, detallada por caso y participante.

Tabla 5.13. Métodos de recogida de datos y total de datos por cada método y caso de estudio.

Tabla 5.14. Características del acceso a los participantes para cada caso de estudio y método.

Tabla 5.15. Análisis realizados para cada método de recogida de datos.

Tabla 5.16. Principales características del diseño de la investigación.

Tabla 5.17. Métodos de recogida de datos y total de datos por cada método y caso de estudio.

Tabla 5.18. Análisis realizados para cada método de recogida de datos.

CAPÍTULO 6:

Tabla 6.1. Total de datos recogidos por cada método y caso de estudio.

- Tabla 6.2. Fuentes de datos utilizados para responder a cada pregunta y subpregunta de investigación.
- Tabla 6.3. Análisis realizados para cada método de recogida de datos.
- Tabla 6.4. Características de las reuniones que fueron evaluadas.
- Tabla 6.5. Número de reuniones mantenidas por asunto y porcentaje de cada acción percibida para cada tipo de asunto.
- Tabla 6.6. Resultado del Análisis Factorial de Correspondencias asunto-percepción para las reuniones externas.
- Tabla 6.7. Número de reuniones internas, clasificadas por asunto, y acciones percibidas (en %) y diferencia de percepción entre las internas y externas.
- Tabla 6.8. Número de reuniones externas, clasificadas por asunto, y acciones percibidas (en %) y diferencia de percepción entre las internas y externas.
- Tabla 6.9. Síntesis de los resultados del análisis de los cuestionarios cerrados.
- Tabla 6.10. Categorías y subcategorías utilizadas para la codificación de las transcripciones de las entrevistas referidas a concepto de reunión.
- Tabla 6.11. Citas literales de las personas entrevistadas sobre el concepto de reunión.
- Tabla 6.12. Síntesis de los resultados del análisis de las entrevistas sobre el concepto de reunión.
- Tabla 6.13. Frasemas generados con los resultados del análisis de contenido del concepto de reunión – Cuestionarios abiertos (Casos 3, 4, 5, 6, y 7) y entrevistas (Caso 1).
- Tabla 6.14. Citas literales de las respuestas a los cuestionarios abiertos sobre el concepto de reunión.
- Tabla 6.15. Comparación de los significados que caracterizan las reuniones según las percepciones de los participantes: entrevistas versus cuestionarios abiertos.
- Tabla 6.16. Síntesis de los resultados del análisis de los cuestionarios abiertos sobre el concepto de reunión.
- Tabla 6.17. Descripción de categorías y subcategorías utilizadas para la codificación de los constructos.
- Tabla 6.18. Codificación por subcategoría de los 123 constructos que emergieron a través de la rejilla.

- Tabla 6.19. Interpretación de los significados más relevantes que utilizan los participantes para definir una reunión.
- Tabla 6.20. Número y porcentaje de constructos asociados a las categorías O, P, R, por participante y país, Caso 1.
- Tabla 6.21. Número y porcentaje de constructos asociados a las categorías O, P, R, por participante y país, Casos 2, 3 y 5.
- Tabla 6.22. Selección de indicadores resultado del procesamiento matemático de las rejillas.
- Tabla 6.23. Constructos con mayor intensidad para cada participante.
- Tabla 6.24. Dilemas Implicativos y Constructos Dilemáticos.
- Tabla 6.25. Número y porcentajes de constructos con Intensidad $> 0,35$ asociados a las categorías O, P, R, clasificados según el Índice de Intensidad Global de los Constructos (superior o inferior a 0,35).
- Tabla 6.26. Constructos discrepantes.
- Tabla 6.27. Constructos Centrales, Discrepancias, Dilemas Implicativos y Constructos Dilemáticos (solo los discrepantes) por participante.
- Tabla 6.28. Resultados análisis de las rejillas, por Casos.
- Tabla 6.29. Análisis de las rejillas a nivel individual – Muy insatisfechos.
- Tabla 6.30. Análisis de las rejillas a nivel individual – Muy satisfechos.
- Tabla 6.31. Síntesis de los resultados del análisis de las rejillas – qué es reunión.
- Tabla 6.32. Citas literales de las aportaciones sobre el concepto de reunión productiva.
- Tabla 6.33. Síntesis de los resultados del análisis de las rejillas sobre el concepto de reunión productiva.
- Tabla 6.34. Frasemas generados con los resultados del análisis de contenido del concepto de reunión productiva - Cuestionarios abiertos (Casos 3, 4, 5, 6, y 7) y entrevistas (Caso 1).
- Tabla 6.35. Frasemas generados con los resultados del análisis de contenido del concepto de reunión y de reunión productiva - Cuestionarios abiertos y entrevistas.
- Tabla 6.36. Citas literales de las aportaciones sobre el concepto de reunión productiva.
- Tabla 6.37. Síntesis de los resultados del análisis de los cuestionarios abiertos sobre el concepto de reunión productiva.
- Tabla 6.38. Clasificación de las tipologías de reunión (entrevistas).

- Tabla 6.39. Taxonomía de reuniones en función de las tipologías identificadas por los participantes.
- Tabla 6.40. Síntesis de los resultados del análisis de las rejillas – tipos de reuniones.
- Tabla 6.41. Síntesis de los resultados del análisis de los cuestionarios – tipos de reunión.
- Tabla 6.42. Reunión Trabajo, reuniones más próximas a La Mejor y La Peor y sus coeficientes de Correlación y Distancia.
- Tabla 6.43. Reuniones con distancia La Mejor y La Peor menor de 0,25, reunión Trabajo y ámbito de clasificación.
- Tabla 6.44. Constructos asociados a las reuniones Trabajo y Social, por categoría.
- Tabla 6.45. Constructos asociados a las reuniones Trabajo y Social, por constructo.
- Tabla 6.46. Constructos asociados a las reuniones La Mejor y La Peor, por constructo.
- Tabla 6.47. Número y porcentaje de constructos diferenciadores O P R para las reuniones Trabajo, Social, La Mejor y La Peor, y promedio global.
- Tabla 6.48. Reuniones con menor distancia con La Mejor y La Peor y sus coeficientes de Correlación y Distancia para los participantes 1, 11, 13 y 14.
- Tabla 6.49. Significados asociados a las reuniones Religiosas por los participantes 1, 11, 13 y 14.
- Tabla 6.50. Número y porcentaje de constructos asociados a las categorías O, P, R para los participantes 1, 11, 13 y 14.
- Tabla 6.51. Literales de texto codificado como “identidad religiosa”.
- Tabla 6.52. Tipos de reuniones, Coeficientes de Correlación y Distancia y Constructos que las definen, participantes 4, 5 y 6.
- Tabla 6.53. Literales de texto codificado como “cultura organizativa”, entrevista participante 4.
- Tabla 6.54. Literales de texto codificado como “cultura organizativa”, entrevista participante 5.
- Tabla 6.55. Literales de texto codificado como “cultura organizativa”, entrevista participante 6.
- Tabla 6.56. Reuniones con menor distancia con La Mejor y La Peor y sus coeficientes de Correlación y Distancia para los participantes 1, 4, 7, 9, 10, 12, 13, 16.

Tabla 6.57. Resumen de los términos utilizados por los participantes 1, 4, 7, 9, 10, 12, 13, 16 para definir sus profesiones.

Tabla 6.58. Resumen de los datos de observación participante.

Tabla 6.59. Resumen de los datos de observación participante y constructos relacionados, por participante.

Tabla 6.60. Principales hallazgos de la investigación.

CAPÍTULO 7:

Tabla 7.1. Resumen de las contribuciones teóricas de esta tesis.

Tabla 7.2. Resumen de las implicaciones prácticas de esta tesis.

Tabla 7.3. Aportaciones de los hallazgos de esta tesis – análisis comparativo con implicaciones prácticas sugeridas en la literatura académica.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación y alcance

Bajo un enfoque constructivista, como el aplicado a esta tesis doctoral, todo trabajo de investigación es impulsado por una motivación. El interés humano no solo guía la manera en que pensamos y las estructuras del trabajo y autoridad, sino también cómo construimos el conocimiento del mundo (Habermas, 1970).

En el caso de la investigación que da pie a esta tesis doctoral sobre las reuniones de trabajo, la motivación de la doctoranda comenzó hace más de quince años, en el contexto de su experiencia como participante y como coordinadora de múltiples reuniones en el ejercicio de su actividad profesional, en la gestión de organizaciones. Su inquietud por comprender el funcionamiento y las aportaciones de las reuniones en el ámbito profesional, así como por tratar de mejorar su eficacia, eficiencia y consecuente efectividad, la llevó a profundizar en este fenómeno. En una primera etapa, a través de la lectura y análisis crítico de libros dirigidos a profesionales de la gestión, escritos desde el conocimiento práctico de sus autores. Etapa que se concretó en el diseño de métodos y directrices para mejorar las reuniones, y culminó con la autoría, por parte de la doctoranda como primera autora, de tres libros, basados en su experiencia profesional: “Reuniones productivas: Acabe con sus reuniones de trabajo ineficaces” (2008), “Cómo conseguir la mejor reunión y optimizar sus resultados” (2010), publicados por NETBIBLO y AENOR, en colaboración con Felipe Portocarrero y Mercedes Grandes respectivamente, y como autora única de un tercer libro, “Reuniones virtuales. Claves para su gestión”, publicado por AENOR en 2014. Esta fase la hizo experta en coordinación y gestión de reuniones para numerosas organizaciones y foros, con un enfoque “cientifista” (lograr los objetivos planificados, en el tiempo previsto, cubriendo todos los temas de la agenda, en un clima participativo y positivo). En una segunda etapa, su preocupación se dirigió hacia la dimensión social de las reuniones, resultado de su experiencia multidisciplinar en una gran variedad de países, y de su evolución profesional desde un ámbito técnico hacia el liderazgo y gestión de las organizaciones. En esta etapa, se materializó su interés y objetivo por

Capítulo 1. Introducción

profundizar en el estudio de las reuniones a través de la investigación académico-científica, para tratar de comprender el fenómeno y poder contribuir al campo de conocimiento teórico y práctico. Este objetivo se concretó en septiembre de 2012, con la formalización de la matrícula como estudiante de doctorado en la Universitat Rovira i Virgili (en adelante URV), bajo la supervisión de la Dra. Rosalía Cascón-Pereira como Directora de Tesis, en el Departamento de Gestión de Empresas.

Como indican Mark Easterby-Smith, Richard Thorpe y Andy Lowe (1996), “la investigación puede ser percibida como una forma de acelerar el proceso de comprensión de la gestión, pero también como una vía para los gestores sobre la mejor manera de realizar su trabajo” (p.1). Las implicaciones prácticas que se pueden derivar de la investigación sobre reuniones son de gran trascendencia para el liderazgo y gestión de las organizaciones. Una contribución que la investigadora enmarca en lo que entiende como un ejercicio de responsabilidad social individual.

Iniciada la fase de identificación de la literatura científica existente sobre el área de conocimiento de las reuniones de trabajo, el interés de la doctoranda aumentó significativamente. Si bien desde el punto de vista empírico la inquietud por comprender, y sobre todo por mejorar, las reuniones iba en aumento entre los profesionales y directivos, en razón al incremento del costo y reiterada ineficiencia percibida por los involucrados, se daba la paradoja de que el estudio de las reuniones había recibido poca atención en los trabajos académicos relacionados con la gestión de las organizaciones.

En resumen, las reuniones de trabajo habían sido tratadas en el ámbito científico principalmente como un instrumento para llevar a cabo estudios de investigación, pero no como objeto de investigación en sí mismo, aun cuando ya en 1986 Helen B. Schwartzman había llamado la atención sobre la necesidad de desarrollar el conocimiento científico sobre las reuniones (Schwartzman 1986, 1989). Así, las reuniones de trabajo comenzaron a captar la atención de los investigadores en la década de 2010, cuando Steven G. Rogelberg y su equipo (Rogelberg, Allen, Shanock, Scott y Shuffler, 2010; Rogelberg, Leach, Warr y Burnfield, 2006; Rogelberg, Scott y Kello, 2007; Rogelberg, Shanock y Scott, 2012) realizaron varios trabajos de investigación. Principalmente desarrollados en el ámbito de las disciplinas de la Psicología y la Gestión de Empresas, y en su mayoría mediante métodos cuantitativos, que dieron lugar a la publicación de diversos artículos científicos. Estos artículos estuvieron centrados principalmente en el impacto de las reuniones en la satisfacción de los empleados y en su productividad, así como en la identificación de variables que

influyen en la efectividad de las reuniones². De manera paralela, fue creciendo el interés de otras disciplinas por el estudio de las reuniones de trabajo como herramienta de difusión de conocimiento y de gestión, como la Medicina (por ejemplo, Kane y Luz, 2006; Kane, Luz, O'Briain y McDermott, 2007; O'Dea, De Chazal, Saltman y Kidd, 2006; Vinod, Sidhom y Delaney, 2010) y la Ingeniería (por ejemplo, Stray, Moe y Aurum, 2012). La Antropología había tratado ampliamente las reuniones, como se evidencia en el trabajo seminal de Helen B. Schwartzman (1989).

No obstante el interés creciente de los investigadores por el fenómeno de las reuniones, cuando se planteó esta tesis se carecía de un cuerpo de conocimiento básico sobre la materia. En especial, en lo que se refiere a su concepto, tipologías y significados para los participantes, de modo que se estaban realizando estudios cuantitativos utilizando las reuniones como variables explicativas de la satisfacción laboral, por ejemplo (Cohen, Rogelberg, Allen y Luong, 2011; Kauffeld y Lehmann-Willenbrock, 2012; Leach, Rogelberg, Warr y Burnfield, 2006; Luong y Rogelberg, 2005; Rogelberg et al., 2010), sin antes haber completado la fase previa de definición y delimitación del concepto. Así, se estaba tratando un fenómeno aparentemente complejo y heterogéneo, como un todo homogéneo. La identificación de esta carencia centró el interés inicial de la doctoranda, y propuso un proyecto de investigación en el que se elucidara sobre los significados de las reuniones de trabajo desde el punto de vista de los intervinientes, para poder comprender si las diferentes concepciones influían o no en su efectividad. Se pretendía, con ello, sentar las bases conceptuales de las reuniones, en la línea propuesta por Helen B. Schwartzman, que permitieran abordar posteriormente otras líneas de investigación sobre este fenómeno. Fenómeno que es objeto de investigación en sí mismo, por su relevancia e implicaciones en la vida de las organizaciones. La publicación del libro *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (Allen, Lehmann-Willenbrock y Rogelberg, Eds.) en el año 2015 así lo constata y confirma.

En este contexto, la experiencia profesional que la doctoranda había iniciado en el año 2012 en la región Centroamericana, para la gestión de un proyecto de cooperación con un alcance regional en seis países – Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá -, ponía de manifiesto diferencias socioculturales en la percepción

² En la literatura académica sobre reuniones de trabajo los términos productividad y efectividad son utilizados con frecuencia como sinónimos, sin que haya sido expresamente definido qué se entiende por efectividad o por productividad de las reuniones.

Capítulo 1. Introducción

de las reuniones por parte de los participantes, así como en su desarrollo, que atrajeron su interés, confirmando la laguna existente en la literatura. Diferencias que, a priori, y desde una perspectiva puramente empírica, parecían poder ser atribuidas tanto a los aspectos culturales de cada país, como a la cultura de cada organización y al sistema de creencias de cada individuo. La propuesta del Constructivismo de esta tesis (Kelly, 1955) se inscribe en este contexto, ya que trata de explicar cómo la realidad es construida por cada individuo. Y a través de un enfoque Construccionalista, el individuo se contempla como alguien que transforma y es transformado en las relaciones que se producen en una determinada cultura, que se caracteriza por una interacción dialéctica entre el ser humano y el medio social y cultural al que pertenece. Desde la teoría sociocultural de Lev Vygotski (Vygotski, 1962, 1978), se concibe que el desarrollo psicológico y capacidades conductuales de los individuos están relacionados con el contexto cultural, institucional e histórico, a través de la participación en interacciones sociales, como actividades culturalmente organizadas (Toomela, 2016). Por ello, se justifica que la doctoranda se centre en la exploración del objeto de estudio desde diversos niveles de análisis: individual, organizativo y de país.

Considerando las brechas existentes en la literatura académica sobre las reuniones de trabajo, así como el interés y experiencia profesional de la doctoranda, la investigación de tesis se dirigió hacia la identificación de los significados que atribuyen los profesionales a las reuniones, y la influencia e impacto que pudieran tener en ello diversos factores, como podrían ser la cultura de país o la cultura organizativa, entre otros. Cabe destacar que una vez iniciada la tesis se produjo una eclosión de investigación académica sobre este fenómeno, que en la actualidad implica a un grupo de investigadores de varios países, que trabajan en diversas líneas de investigación, como se evidencia en la publicación relativamente reciente del libro sobre la “ciencia de la reunión” (Allen et al., 2015). Ello confirma la pertinencia de esta tesis.

1.2. Objetivos y preguntas de la investigación

Como se apuntó en el apartado anterior, el objetivo principal de esta tesis doctoral es identificar los significados de las reuniones desde la perspectiva de las personas que participan en ellas. Tiene como finalidad contribuir al cuerpo de conocimiento sobre este fenómeno en el ámbito de gestión de las organizaciones, al mejorar su comprensión; contribución de la que se derive conocimiento para los directivos y profesionales, a través de sus implicaciones prácticas. Esta finalidad se concreta en los objetivos y preguntas de la investigación, que se detallan en el Capítulo 3 y se apuntan a continuación:

1. ¿Qué significados atribuyen a las reuniones de trabajo las personas que participan en ellas?

Esta pregunta constituye la primera parte del estudio, que procederá a explorar si esos significados tienen o no relación con otros factores, que se concretan en las otras preguntas de investigación. También permitirá descubrir qué significados son comunes o nucleares en dicho concepto, por cuanto coinciden en todos o la mayoría de los participantes, y cuáles son más susceptibles de la influencia sociocultural o de la propia idiosincrasia. En esta pregunta se consideran las subpreguntas: ¿Qué es una reunión desde la perspectiva de los participantes? ¿Qué tipologías de reuniones emergen desde la perspectiva de los participantes? y ¿Cómo diferencian las reuniones de trabajo de aquellas reuniones que no son de trabajo?

2. ¿Qué factores influyen en los diferentes significados construidos?

A partir de la identificación de los significados, se elucidará sobre los factores que influyen en la construcción de los mismos.

3. ¿Cómo afectan los diferentes significados a las actitudes hacia las reuniones y sus conductas en ellas?

A través del análisis del comportamiento de los participantes a las reuniones se identificarán patrones de conducta que permitan inferir relaciones y posibles factores causales.

Considerando la naturaleza del fenómeno a investigar y la finalidad de la investigación, el enfoque epistemológico desde el que se desarrolla esta investigación es el Construcciónismo Social (Berger y Luckmann, 1966), partiendo de que la realidad está inmersa en el contexto, se construye socialmente, y por ello se debe intentar comprender las construcciones y significados que las personas atribuyen a sus experiencias, en lugar de buscar causas externas y leyes fundamentales para explicar su comportamiento (Easterby-Smith et al., 1996; Toomela, 2016). En particular, y dado que se exploran los significados individuales respecto al concepto de reunión, se adopta la perspectiva Constructivista (Kelly, 1955).

Bajo este enfoque epistemológico, y considerando el contexto de la investigación, para su desarrollo se utilizó un enfoque ecléctico y pragmático, diseñado *ad-hoc* conforme los objetivos de la investigación y las limitaciones que imponía el entorno sociocultural en el que se llevó a cabo. Este enfoque se articuló a través de dos pilares

Capítulo 1. Introducción

metodológicos: Método del Caso (Yin, 2003; Stake, 2005) y Técnica de la Rejilla (Kelly, 1955), aportando con esta técnica una metodología novedosa para el estudio del fenómeno de las reuniones.

Los datos se recogieron a través de cinco métodos: *cuestionarios cerrados*, respondidos por escrito, como primera aproximación a los significados atribuidos a las reuniones (978 reuniones); *entrevistas semiestructuradas* (16), para explorar los significados, aplicando en ellas la Técnica de la Rejilla; *rejillas* (16), para hacer emerger los significados (constructos) para las reuniones identificadas por los participantes (elementos); *cuestionarios abiertos* (65), cumplimentados por escrito, para llegar a un número mayor de participantes en la exploración de significados; *observación participante* (21 reuniones, 102 observaciones), para observar actitudes y conductas, focalizada en el grupo de personas que fueron entrevistadas y participaron en reuniones realizadas por la investigadora.

Los datos fueron analizados siguiendo un proceso inductivo, que combinó análisis de contenido de los datos cualitativos procedentes de los cuestionarios y de parte de las preguntas realizadas en las entrevistas (concepto y tipos de reuniones), con análisis interpretativo, más puramente cualitativo, de los datos procedentes de las entrevistas, rejillas, parte de los cuestionarios (concepto) y observación participante, y análisis cuantitativo de los datos procedentes de los cuestionarios cerrados y de las rejillas. Una aplicación de métodos mixtos en el marco del eclecticismo propio de una metodología que se adapta a la realidad a investigar. Para el análisis, la investigadora se apoyó de los programas XLSTAT®, RECORD®, NVIVO® y GEPHI®, conforme se detalla en el Capítulo 5.

1.3. Estructura de la tesis

La estructura de esta tesis doctoral fue diseñada *ad-hoc* considerando el objetivo, alcance y diseño de la investigación, tomando como referencia la propuesta realizada por Dan Remenyi y Frank Bannister (2012). Así, se divide en siete capítulos, agrupados en tres partes, conforme se detalla a continuación.

Primera parte. Marco teórico. Establece el enfoque y marco general de la investigación, y está conformado por los tres capítulos siguientes:

- **Capítulo 1. Introducción.** Comprende la presentación general de la investigación, y se estructura en cuatro apartados: Justificación y alcance (1.1.); Objetivos y

preguntas de la investigación (1.2.); Estructura de la tesis (1.3.) y Referencias bibliográficas del capítulo (1.4.).

- **Capítulo 2. Estado del arte.** Incorpora la revisión y análisis de la literatura académica que conforma el cuerpo de conocimiento actual sobre las reuniones de trabajo, y está estructurado en nueve apartados: Introducción (2.1.); Metodología (2.2.); Visión global (2.3.); Bases conceptuales: definición y tipología de reuniones (2.4.); Análisis de las diversas líneas de investigación (2.5.); Introducción al concepto de identidad (2.6.); Brechas existentes en la literatura sobre reuniones (2.7.); Síntesis (2.8.) y Referencias bibliográficas utilizadas en el capítulo (2.9).
- **Capítulo 3. Objetivos y preguntas de la investigación.** Detalla los objetivos y preguntas de la investigación, y para ello parte de las brechas identificadas en el Capítulo 2. Incorpora tres apartados: Introducción (3.1.); Objetivos y preguntas de la investigación (3.2.) y Referencias bibliográficas correspondientes al capítulo (3.3.).

Segunda parte. Estrategia, diseño y desarrollo de la investigación. Establece el enfoque, marco general, diseño estratégico y operativo de la investigación, y desarrollo. Está conformado por dos capítulos:

- **Capítulo 4. Estrategia de investigación. Epistemología y metodología.** Detalla la estrategia metodológica utilizada para realizar la investigación, e incluye la explicación de las decisiones que fueron tomadas para su diseño. Se estructura en cinco apartados: Introducción (4.1.); Enfoque epistemológico (4.2.); Enfoque metodológico (4.3.); Síntesis (4.4.) y Referencias utilizadas (4.5.).
- **Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación.** Describe el diseño de la investigación y su desarrollo, y se estructura en nueve apartados: Introducción (5.1.); Proceso de diseño (5.2.); Caracterización del entorno de la investigación (5.3.); Diseño de los casos de estudio (5.4.); Proceso de recogida de datos (5.5.); Técnicas y proceso de análisis (5.6.); Medidas para asegurar el rigor y la validez (5.7.); Síntesis (5.8.) y Referencias del capítulo (5.9.).

Tercera parte. Resultados y conclusiones. Presenta y analiza los resultados y principales hallazgos obtenidos de la investigación. Se divide en dos capítulos:

- **Capítulo 6. Resultados de la investigación.** Presenta los resultados obtenidos de la investigación y su exposición se estructura en siete apartados: Introducción (6.1.); Marco general (6.2.); Significados atribuidos a las reuniones de trabajo

Capítulo 1. Introducción

(6.3.); Factores que influyen en los significados (6.4.); Cómo afectan los diferentes significados a las actitudes y conductas (6.5.), Síntesis (6.6.) y Referencias (6.7.).

- **Capítulo 7. Discusión y conclusiones.** Incorpora el análisis crítico de los resultados y los principales hallazgos de la investigación, así como las limitaciones y las líneas de investigación que se abren para el futuro. Para ello, se estructura en cinco apartados: Introducción (7.1.); Discusión e implicaciones (7.2.); Limitaciones y líneas futuras de investigación (7.3.); Síntesis y conclusiones (7.4.) y Referencias (7.5.).

1.4. Referencias

Allen, J. A., Lehman-Willenbrock, N. y Rogelberg, S. G. (Eds.). (2015). *The Cambridge Handbook of Meeting Science*. New York, NY: Cambridge University Press.

Berger, P. L. y Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: a Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York, NY: Doubleday & Company.

Cohen, M. A., Rogelberg, S. G., Allen, J. A. y Luong, A. (2011). Meeting Design Characteristics and Attendee Perceptions of Staff/Team Meeting Quality. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 15(1), 90-104.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R. y Lowe, A. (1996). *Management Research. An Introduction*. Reprinted, original from 1991. London, UK: Sage.

Habermas, J. (1970). Towards a Theory of Communicative Competence. *Inquiry*, 13 (1-4), 360-375.

Kane, B. y Luz, S. (2006). Multidisciplinary Medical Team Meetings: An Analysis of Collaborative Working with Special Attention to Timing and Teleconferencing. *Computer Supported Cooperative Work*, 15, 501-535.

Kane, B., Luz, S., O'Briain, D. S. y McDermott, R. (2007). Multidisciplinary team meetings and their impact on workflow in radiology and pathology departments. *BMC Medicine*, 5(15).

Kauffman, S. y Lehmann-Willenbrock, N. (2012). Meetings Matter: Effects of Team Meetings on Team and Organizational Success. *Small Group Research*, 43(2), 130-158.

Kelly, G. (1955). *The Psychology of Personal Constructs*. New York, NY: WW Norton.

- Leach, D. J., Rogelberg, S. G., Warr, P. B. y Burnfield, J. L. (2009). Perceived Meeting Effectiveness: The Role of Design Characteristics. *Journal of Business Psychology*, 24, 65-76.
- López-Fresno, P. y Portocarrero, F. (2008). *Reuniones Productivas*. La Coruña: NETBIBLO.
- López-Fresno, P. y Grandes, M. (2010). *Cómo organizar la mejor reunión y optimizar sus resultados*. Madrid: AENOR.
- López-Fresno, P. (2014). *Reuniones virtuales. Claves para su gestión*. Madrid: AENOR.
- Luong, A. y Rogelberg, S. G. (2005). Meetings and more meetings: The relationship between meeting load and the daily well-being of employees. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 9(1), 58-67.
- O'Dea, N. A., de Chazal, P., Saltman, D. C. y Kidd, M. R. (2006). Running effective meetings: a premier for doctors. *Postgraduate Medical Journal*, 82, 454-461.
- Remenyi, D. y Bannister, F. (2012). *Writing up your Research*. Reading, UK: Academic Publishing International Limited.
- Rogelberg, S. G., Allen, J. A., Shanock L., Scott, C. y Shuffler, M. (2010). Employee Satisfaction with Meetings: A Contemporary Facet of Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 49(2), 149-172.
- Rogelberg, S. G., Leach, D. J., Warr, P. B. y Burnfield, J. L. (2006). Not another meeting! Are *meeting* time demands related to employee well-being?. *Journal of Applied Psychology*, 91 (1), 83-96.
- Rogelberg, S. G., Scott, C. y Kello, J. (2007). The science and fiction of meetings. *MIT Sloan Management Review*, 48(29), 18-21.
- Rogelberg S. G., Shanock, L. R. y Scott, C. W. (2012). Wasted Time and Money in Meetings: Increasing Return on Investment. *Small Group Research*, 43(2), 236-245.
- Schwartzman, H. B. (1986). The Meeting as a Neglected Social Form in Organizational Studies. En B. M. Staw y L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behaviour* (pp. 233-258). Greenwich, VT: JATI Press.
- Schwartzman, H. B. (1989). *The Meeting. Gatherings in Organizations and Communities*. New York, NY: Plenum Press.

Capítulo 1. Introducción

Stake, R. R. (2005). Qualitative case studies. En N. K. Denzin y Y. S. Lincoln (Eds.). *The Sage handbook of qualitative research* (pp. 443-466). Thousand Oaks, CA: Sage.

Stray, V.G., Moe, N.B. y Aurum, A. (2012). Investigating Daily Team Meetings in Agile Software Projects. *38 th Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications* (pp. 274-281). Washington, USA: IEEE Computer Society.

Toomela, A. (2016). What are Higher Psychological Functions?. *Integrated Pshycology Behavior*, 50(1), 91-121.

Vygotskiski, L. S. (1962). *Thought and Language*. Cambridge, MA: MIT Press.

Vygotski, L. S. (1978). *Mind in Society*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Vinod, S. K., Sidhom, M. A. y Delaney, G. P. (2010). Do Muldisciplinary Meetings Follow Guideline-Based Care? *Multidisciplinary Care*, 6(6), 276-283.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. Applied Social Research Methods Series, vol. 5 (3ª Ed.). CA: Sage.

CAPÍTULO 2. ESTADO DEL ARTE

2.1. Introducción

Este capítulo presenta los resultados de la revisión de la literatura científica sobre las reuniones de trabajo publicada en el periodo 1986-2018, consideradas estas como las realizadas en el contexto laboral-profesional. Su objetivo es identificar el “estado del arte” sobre este fenómeno y las brechas (*gaps*) existentes, como punto de partida para concretar los objetivos de la investigación, que se materializarán en las preguntas de tesis.

Toda revisión bibliográfica es un acercamiento formal y profundo del investigador al campo de conocimiento sobre la materia o fenómeno que quiere investigar. En ocasiones, ese acercamiento conlleva también la primera aproximación y contacto con el mismo, si bien no ha sido el caso en esta tesis. Como hemos indicado en el Capítulo 1, la motivación e interés de la investigadora por las reuniones de trabajo comenzó hace varios años, en el contexto de su experiencia como participante y como coordinadora de reuniones en el ejercicio de su actividad profesional. Interés y motivación que la llevaron a escribir y publicar varios libros para contribuir a mejorar la práctica de las reuniones, que presentaba por entonces grandes debilidades. Por ello, en este caso la revisión de la literatura supuso para la investigadora adentrarse de manera formal y profunda en el ámbito del conocimiento científico.

Consideramos conveniente reseñar aquí dos particularidades que ha tenido esta tesis en relación con la revisión de la literatura. La primera de ellas está vinculada al desarrollo del campo de conocimiento sobre las reuniones de trabajo. Así, cuando se planteó abordar la tesis, el conocimiento científico sobre este fenómeno era escaso y fragmentado, de modo que fue necesaria una reflexión profunda para dilucidar si se justificaba una tesis doctoral sobre las reuniones de trabajo. Sin embargo, como se indicó en el Capítulo 1, una vez iniciada se produjo una eclosión de la investigación académica, que fue en aumento en los años siguientes y que en la actualidad implica

Capítulo 2. Estado del arte

a un grupo de investigadores de varios países trabajando sobre diversas líneas, como se evidencia en la publicación en el año 2015 del libro sobre la “ciencia de la reunión”: *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (Allen, Lehmann-Willenbrock y Rogelberg, Eds.), referenciado en el Capítulo 1. Esta publicación, si bien complicó el proceso de revisión bibliográfica, al haber de actualizar de manera significativa el realizado en el año 2013, es muy positiva, por cuanto confirma la pertinencia y relevancia de esta tesis. La segunda particularidad tiene relación con el afloramiento, durante la fase de análisis de los datos, de la “identidad” como una categoría de análisis importante para comprender los significados que atribuyen las personas a las reuniones. Por este motivo, se consideró necesario explorar este concepto e introducir una revisión básica del mismo, que disponga la base teórica para la interpretación posterior de los resultados de la investigación.

Este Capítulo 2 se estructura en nueve apartados. Tras esta introducción (2.1), incorporamos una breve descripción de la metodología empleada para la búsqueda, establecimiento de la relevancia, clasificación y análisis de las publicaciones académicas sobre el fenómeno de estudio (2.2). Posteriormente (2.3), proporcionamos una visión global de la investigación sobre reuniones de trabajo, que permita enmarcar sus características principales. A continuación (2.4), abordamos las bases conceptuales del fenómeno: concepto y clasificación, como paso previo para adentrarse en el análisis de las principales líneas de investigación abordadas hasta el momento (2.5). Seguidamente, incorporamos una breve revisión básica del concepto de Identidad (2.6), y como resultado de la revisión bibliográfica identificamos las brechas (*gaps*) existentes en la literatura científica sobre reuniones de trabajo (2.7). Concluimos con una síntesis (2.8) y las referencias utilizadas en el capítulo (2.9). Varios de estos apartados se subdividen en diversos subapartados conforme es necesario, para mayor claridad. Cuando ha sido posible, se adoptó una perspectiva cronológica, para mostrar cómo se ha ido creando el cuerpo de conocimiento científico sobre el fenómeno de las reuniones de trabajo.

La revisión bibliográfica realizada fue sometida a validación por expertos académicos en la *British Academy of Management Conference*, en septiembre de 2015, a través del artículo y la correspondiente presentación *Working Meetings as an Organizational Tool: a Review of Literature and Suggestions for Future Research* (López-Fresno y Cascón-Pereira, 2015). Las aportaciones recibidas de los revisores y participantes fueron consideradas para la redacción de este capítulo, que adicionalmente fue actualizado al mes de agosto de 2018.

2.2. Metodología

La revisión sistemática de la literatura académica fue articulada a través de un proceso iterativo de pasos múltiples, que se ilustra gráficamente en la Figura 2.1 y se describe a continuación.



Figura 2.1. Proceso de revisión de la literatura. Fuente: elaboración propia.

Como primer paso, la investigadora diseñó una estrategia de búsqueda, sustentada en cinco pilares que se resumen en la Tabla 2.1. Para establecer las palabras clave, el término “*meeting*” supuso una limitación significativa, debido a que a efectos de la búsqueda resulta un significativo vacío, al incluir tanto el gerundio del verbo *to meet* (por ejemplo, *Meeting research needs*), como la denominación de un congreso o conferencia (por ejemplo, *Meeting of the Strategic Advisory Group*), además de una reunión de personas. Así, una primera búsqueda dio como resultado 47.212 publicaciones. Por ello, a partir de los primeros trabajos relevantes encontrados, la investigadora fue identificando palabras clave que junto con “*meeting*” conformaban las ecuaciones de búsqueda, en un proceso iterativo actualizado de manera continuada.

Capítulo 2. Estado del arte

Términos de búsqueda	Periodo temporal	Bases de datos Buscadores	Tipo de publicación	Áreas de conocimiento ³
Diversos (Tabla 2.2)	1986-2018	Bases de datos: Scopus®, Teseo®, TDX® Buscadores: Google Scholar® Otros: aporte de expertos, bibliografía artículos	Artículos Libros Tesis Presentaciones en conferencias <u>Idioma:</u> inglés o español	Ciencias sociales Ingeniería Informática Psicología Negocios, gestión y contabilidad

Tabla 2.1. Pilares de la estrategia de búsqueda. Fuente: elaboración propia.

Los términos finalmente incluidos en los criterios de búsqueda se detallan en la Tabla 2.2, junto con el número de publicaciones resultado de la búsqueda para las palabras contenidas en el título (TIT), o en el título, *abstract* o palabras clave (TIT-ABS-KEY) y por fuente (Scopus® – SCP; GS – Google Scholar®. El término de búsqueda en Teseo/TDX fue “reuniones” y no se encontraron publicaciones. Tras varias búsquedas, se tomó la decisión de considerar únicamente el título del trabajo publicado, para asegurar que las reuniones fueran el objeto principal de estudio.

Términos y ecuaciones de búsqueda	SCP		GS
	TIT-ABS-KEY	TIT	TIT
Meetings ⁴	47.212	7.034	
Gatherings ⁵	17.593	2.028	
Behavior OR Behaviour AND meetings	3.269	41	19
Business AND meetings	3.878	102	124
Change AND meetings	5.157	65	25
Coordination AND meetings	749	13	15
Cross-cultural AND meetings	147	7	6
Culture AND meetings	1.450	23	15
Design AND Characteristics AND meetings	877	3	62
Diversity AND meetings	720	13	6

Tabla 2.2. Ecuaciones básicas de búsqueda y número total de publicaciones encontradas (datos brutos, una vez eliminados duplicados). Fuente: elaboración propia.

³ Áreas detalladas conforme clasificación en Scopus.

⁴ A efectos de la búsqueda es un significativo vacío, por cuanto su validez discriminatoria es muy baja. Por este motivo, los resultados de la misma no se consideraron para la revisión ni están sumados en la Tabla.

⁵ *Ibid.*

Términos y ecuaciones de búsqueda	SCP		GS
	TIT-ABS-KEY	TIT	TIT
Effectiveness AND meetings	2.699	30	27
Electronic AND meetings	2.116	109	52
Employee AND meetings	700	15	7
Employee AND commitment AND meetings	37	0	2
Employee AND engagement AND meetings	37	4	12
Facilitation AND meetings	182	9	11
Facilitator AND meetings	275	6	2
Identity AND meetings	826	19	15
Interaction AND meetings	3.223	58	30
Intercultural AND business AND meetings	18	1	8
International AND business AND meetings	321	1	7
Leadership AND meetings	963	32	28
Management AND meetings	7.774	171	108
Meaning AND meetings	590	4	4
Online AND meetings	2.312	76	33
Organization AND meetings	5.604	45	27
Organizational AND meetings	1977	31	28
Productivity AND meetings	675	11	12
Stress AND meetings	896	8	5
Team AND meetings	3.039	100	139
Technology AND meetings	8.805	309	58
Training AND meetings	2.806	58	45
Trust AND meetings	621	8	12
Satisfaction AND meetings	1285	24	18
Socialization AND meetings	116	0	1
Staff AND meetings	1515	25	36
Virtual AND meetings	1690	6	55
Work OR Working AND meetings	10.579	105	45
Workplace AND meetings	509	23	22
TOTALES	78.437	1.555	1.121

Tabla 2.2 (continuación). Ecuaciones básicas de búsqueda y número total de publicaciones encontradas (datos brutos, una vez eliminados duplicados). Fuente: elaboración propia.

Además de los términos indicados en la Tabla 2.2, la investigadora completó la búsqueda con la incorporación de los autores clave que fue identificando (aquellos con más de tres publicaciones sobre reuniones de trabajo como primeros autores): Josep A. Allen; Nela Lehmann-Willenbrock; Isabelle Odermatt; Steven G. Rogelberg; Helen B. Schwartzman y Cliff W. Scott, para asegurar la incorporación de todas las publicaciones relevantes.

Capítulo 2. Estado del arte

Se consideraron los trabajos científicos - artículos, presentaciones en conferencias, capítulos de libro, libros y tesis doctorales⁶ -, en idioma inglés o español, publicados desde 1986, año del trabajo de Helen B. Schwartzman en el que reivindicó las reuniones como objeto de estudio en sí mismas y no como herramienta para investigar otros fenómenos, hasta agosto de 2018. Por lo tanto, comprendió el periodo 1986-2018. El relativamente incipiente desarrollo del campo de conocimiento científico sobre las reuniones de trabajo sugirió considerar el año 1986, aun cuando hayan transcurrido 30 años hasta la actualidad. La búsqueda se centró en las áreas de las Ciencias Sociales (*Social Sciences*), Ingeniería (*Engineering*), Informática (*Computer Science*), Psicología (*Psicología*) y de los Negocios, Economía y Contabilidad (*Business, Management and Accounting*). Si bien el fenómeno de interés es la reunión de trabajo, enmarcado en las Ciencias Sociales y los Negocios, Gestión y Contabilidad, la identificación de algunas publicaciones en las disciplinas de la Ingeniería y las Ciencias de la Computación sugirió incluirlas en la búsqueda. Para la revisión llevada a cabo inicialmente, en el año 2013, se incluyó también la Medicina, pero se descartó posteriormente, pues si bien el interés por las reuniones en esta disciplina es creciente, lo es como herramienta de gestión (gestión multidisciplinar), y no como fenómeno de estudio en sí mismo. Por ello, en este capítulo mantenemos únicamente algunos trabajos realizados en esta disciplina si fueron considerados relevantes para el alcance de esta tesis. No se incluyeron las disciplinas de la Sociología y Antropología, dado que consideran las reuniones en general, y no específicamente las de trabajo-ámbito laboral. Las principales bases de datos y buscadores especializados utilizados fueron: Scopus[®], Teseo[®], TDX[®], como bases de datos documentales, y Google Scholar[®] como buscador especializado. Adicionalmente, la investigadora consideró el aporte de expertos, recibido tanto en los congresos internacionales en los que participó, como de su red profesional en el ámbito académico, y los trabajos referenciados en la bibliografía de las publicaciones revisadas. Esta última resultó ser una fuente complementaria relevante, que contribuyó de manera significativa a asegurar la fiabilidad y validez de la búsqueda, ya que se llegó a alcanzar un “punto de saturación”, cuando la revisión de la bibliografía aportada por cada artículo prácticamente no facilitó nuevas referencias.

⁶ Tipos de fuentes según clasificación Scopus[®]: *journals, conference proceedings, books, books series*.
Tipos de documentos: *conference paper, article, conference review, review, book chapter, book, erratum, article in press*.

El análisis para la inclusión o exclusión de referencias según su relevancia fue realizado en varias fases. En primer lugar, del total de publicaciones la investigadora descartó las duplicadas provenientes de las diversas fuentes de búsqueda utilizadas, resultando en 2.676 referencias, y las publicaciones en las que las reuniones no eran objeto central de estudio (por la cantidad de referencias, a través de la lectura de los títulos debía quedar claro que el trabajo trataba las reuniones de manera central, y no marginal). El ámbito “de trabajo” fue considerado de manera amplia, no limitado a las empresas. Por este motivo, no fueron excluidos artículos en los que la muestra de la investigación la conformaban estudiantes, que sí fueron excluidos por otros autores (ver por ejemplo Köhler y Gölz, 2015).

De las referencias que resultaron después de esta primera fase (387), la investigadora revisó los *abstracts* y descartó aquellas que no trataban las reuniones de manera central, y las que no eran pertinentes para el alcance y objetivos de esta tesis, resultando en 163 publicaciones que consideró a priori relevantes. Como fue indicado anteriormente, a través de la lectura en profundidad de estos trabajos, la investigadora identificó otros adicionales, citados en ellos, que parecían relevantes, pero no se habían mostrado en los resultados de las búsquedas. Estas publicaciones fueron incluidas en la revisión, aun cuando no todas están indexadas en las bases de datos consideradas (por ejemplo, algunas presentaciones en conferencias o artículos académicos publicados en revistas no indexadas en Scopus®, y puntualmente alguna publicación no académica si era repetitivamente citada, incluso si era anterior a 1986). El resultado final fue de 229 referencias analizadas. En la Tabla 2.3 se detalla el número de publicaciones sobre reuniones de trabajo analizadas, por tipo de publicación.

Tipo de publicación	Número
Libros	13
Capítulos de libro	41
Artículos	152
Presentaciones en congresos	11
Otros	12
Total	229

Tabla 2.3. Número de publicaciones académicas sobre reuniones de trabajo analizadas, por tipo de publicación. Periodo 1986-2018. Fuente: elaboración propia.

2.3. Visión global

Las reuniones de trabajo son reconocidas en la literatura científica como eventos universales, ubicuos, influenciadores y que consumen mucho tiempo laboral (Rogelberg, 2006; Rogelberg, Leach, Warr y Burnfield, 2006; Allen, Lehnmann-Willenbrock y Rogelberg, 2015; Yoerger, Crowe y Allen, 2015a). Sin embargo, a pesar de su prevalencia, tradicionalmente fueron analizadas en el ámbito académico como escenarios para la exploración y estudio de otros fenómenos, como la toma de decisiones o el trabajo en equipo (Schwartzman, 1986). Al utilizar las reuniones como un mero contexto para el análisis de otros fenómenos grupales, durante décadas la literatura científica ignoró su importancia como eventos en sí mismos, que moldean el trabajo, la organización y el individuo. En consecuencia, “la relevancia práctica y las frustraciones relacionadas con las reuniones de trabajo han recibido mucha más atención que las preguntas teóricas sobre qué son reuniones y cómo encajan en procesos y resultados organizacionales más amplios” (Scott, Allen, Rogelberg y Kello, 2015a, p.20).

Así, “el estudio científico de las reuniones de trabajo solo se remonta a algunas décadas” (Allen et al., 2015, p.5), principalmente a la última, lo que las convierte en un nuevo campo de investigación. Aunque los directivos y profesionales identificaron las reuniones como un instrumento importante para la gestión desde la década de 1950 (ver, por ejemplo, Strauss y Strauss, 1951), con antecedentes a finales del siglo XIX en las “Robert’s Rules of Order” (Robert, 1876), fue Helen B. Schwartzman (1986) la primera en reivindicar las reuniones como objeto de investigación en sí mismo. En su libro *The meeting* (Schwartzman, 1989) comparó y contrastó reuniones en una organización estadounidense de salud mental con reuniones en sociedades no occidentales, y amplió la visión general de que las reuniones son herramientas para tomar decisiones o resolver problemas y conflictos, para incluir la idea de que constituyen un mecanismo mediante el cual los líderes organizativos presentan, transmiten y refuerzan la organización - su misión, diseño y objetivos - a los miembros de la misma. Schwartzman siguió a su libro con un artículo lamentando la naturaleza rutinaria e institucionalizada de las reuniones en las organizaciones (Schwartzman y Berman, 1994). Después de la publicación de su obra, las reuniones comenzaron lentamente a ser estudiadas, pero fueron investigaciones fragmentadas, sobre una variedad de temas que no intentaron mejorar la teoría de reuniones (Scott et al., 2015a). Al pasar por alto cómo las reuniones constituyen o dan forma a la vida organizacional, muchos estudios “refuerzan inadvertidamente la idea de que son solo

otro proceso que refleja, pero no constituye, la organización ya organizada" (Hawes, 1974, p.499, citado en Scott et al., 2015a, p.21), en lugar de un proceso clave que en realidad produce y reproduce actitudes y percepciones de organizaciones e individuos de manera continua (McPhee y Zaug, 2000). La crítica realizada por Tracy y Dimock (2004) ilustra el potencial que tiene la investigación sobre reuniones: "si el objetivo meta-teórico es la comprensión, cambio social, o explicación, predicción y control, el desarrollo de la teoría sobre reuniones puede estar limitado por una falta de reflexión sobre el estatus ontológico de las reuniones de trabajo" (p.126). Otro aspecto que caracteriza la investigación sobre reuniones de trabajo realizada hasta el momento es que, "a pesar de que conllevan interacciones con diversos grupos de interés, y la literatura comercial cubre todos estos tipos de interacciones, la investigación académica se enfocó en las interacciones entre empleados de la misma organización como foco principal" (Kello, 2015, p.709).

En los años 1990 la escasa investigación sobre reuniones se centró en estudiar la prevalencia y coste (ej. Carlozzi, 1999; Green y Lazarus, 1991; Tobia y Becker, 1990; Van Vree, 1999), formato (ej. Bluedorn, Turban y Love, 1999), estructura (ej. Volkema y Niderman, 1995) y uso de la tecnología (ej. Kay, 1995; Kiesler, Walsh y Sproull, 1992). A mediados de la década 2000-2010, se produjo un punto de inflexión, al comenzar los académicos a investigar las reuniones como fenómeno en sí mismo, desde una variedad de perspectivas y utilizando diversos métodos y técnicas, si bien predominaron los de tipo cuantitativo a través de cuestionarios. Estos estudios se centraron en propuestas para mejorar la efectividad de las reuniones (ej. Rogelberg, Scott y Kello, 2007; Rogelberg, Shanock y Scott, 2012); en el análisis del impacto de las reuniones en la satisfacción de los empleados (ej. Allen, Rogelberg y Scott, 2008), en su implicación y compromiso con la organización (ej. Allen y Rogelberg, 2013;) y en su empoderamiento (ej. Allen, Lehmann-Willenbrock y Sands, 2016); en las características de diseño como antecedentes de la efectividad percibida o de la satisfacción (ej. Cohen, Rogelberg, Allen y Luong, 2009; Leach, Rogelberg, Warr y Burnfield, 2009); en el estudio de las conductas de los participantes y sus impactos (ej. Kauffeld y Lehmann-Willenbrock, 2012; Rogelberg et al., 2014; Allen, Yoerger, Lehmann-Willenbrock y Jones, 2015b); en el análisis de las características de diseño y procesos en las reuniones virtuales (ej. Anson y Munkvold, 2004; White, 2014) o híbridas (ej. Cichomska, 2013; Cichomska, Roe y Leach, 2015) y en el vínculo entre reuniones y cultura (ej. Köhler, Cramton y Hinds, 2012; Lehmann-Willenbrock, Allen y Meinecke, 2013; Van Eerde y Buengeler, 2015).

Capítulo 2. Estado del arte

Las reuniones pueden explorarse como un fenómeno de creación de significado (Allen et al., 2016; Ravn, 2013; Schwartzman, 1986; Scott et al., 2015a); como un fenómeno de poder e influencia (Barge y Keyton, 1994); como un fenómeno afectivo (Lehmann-Willenbrock, Meyers, Kauffeld, Neining y Henschel, 2011), y como un fenómeno de comunicación (Boden, 1994), entre otros. Sus efectos se extienden mucho más allá de la propia reunión (Luong y Rogelberg, 2005; Rogelberg et al., 2006; Rogelberg et al., 2012), y tienen impacto a nivel individual, grupal y organizacional (López-Fresno y Cascón-Pereira, 2015), que se manifiesta en la satisfacción y actitudes de los participantes con su trabajo y con la organización (Rogelberg, Allen, Shanock, Scott y Shuffler, 2010); su implicación y compromiso (Allen y Rogelberg, 2013) y su empoderamiento (Allen et al., 2016). “La ciencia de la reunión está floreciendo” (Olien, Rogelberg, Lehman-Willenbrock y Allen, 2015, p.12) e involucra a académicos de múltiples disciplinas. Los investigadores, haciéndose eco del llamamiento de Helen B. Schwartzman (1986), “han considerado las reuniones desde una variedad de perspectivas en la Psicología Social, Psicología Industrial/Organizational, Gestión y Ciencias de la Organización” (Beck, Paskewitz y Keyton, 2015, p.305). Esta variedad de perspectivas es reivindicada por Olien et al. (2015) en *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (Allen et al., 2015), al definir la ciencia de la reunión como “la actividad conceptual, intelectual y práctica utilizada para estudiar de manera sistemática qué va antes, durante y después de una reunión [...] estudia las reuniones en sí mismas, sus resultados y otros fenómenos relacionados con ellas” (p.13), y concluyen diciendo que “la ciencia de la reunión es por naturaleza cross-disciplinar, interdisciplinar y transdisciplinar” (p.13). Estas diversas líneas de investigación serán analizadas en detalle en el apartado 2.5.

A continuación facilitamos una visión global de las características que ha tenido la investigación sobre reuniones de trabajo realizada hasta el momento, utilizando para ello diversos criterios: temporal, geográfico, revistas utilizadas, metodologías y teorías que la han sustentado.

2.3.1. Análisis temporal

Al referirnos a la ciencia de la reunión como un campo de conocimiento incipiente, “si bien floreciente en los años recientes” (Scott et al., 2015a, p.21), el primer indicador que parece oportuno considerar es la evolución temporal del número de publicaciones académicas sobre reuniones de trabajo. En la Tabla 2.4 se muestran los datos de esta evolución, por tramos de cinco años, para el periodo considerado en el análisis (1986-

2018) y el total de publicaciones analizadas (229). Esta evolución se representa gráficamente en la Figura 2.2.

Años	Libros	Cap. Libro	Artículos	Pres. Cong.	Otros	Totales
1986-1990	5	1	10	0	2	18
1991-1995	3	3	13	0	0	19
1996-2000	2	1	14	0	2	19
2001-2005	0	1	22	2	1	28
2006-2010	2	2	30	1	3	40
2011-2015	1	32	50	7	4	90
2016-2018	0	1	13	1	0	15
Total	13	41	152	11	12	229

Tabla 2.4. Número de publicaciones académicas sobre reuniones de trabajo analizadas, por tipo de publicación y periodo. Periodo 1986-2018. Fuente: elaboración propia.

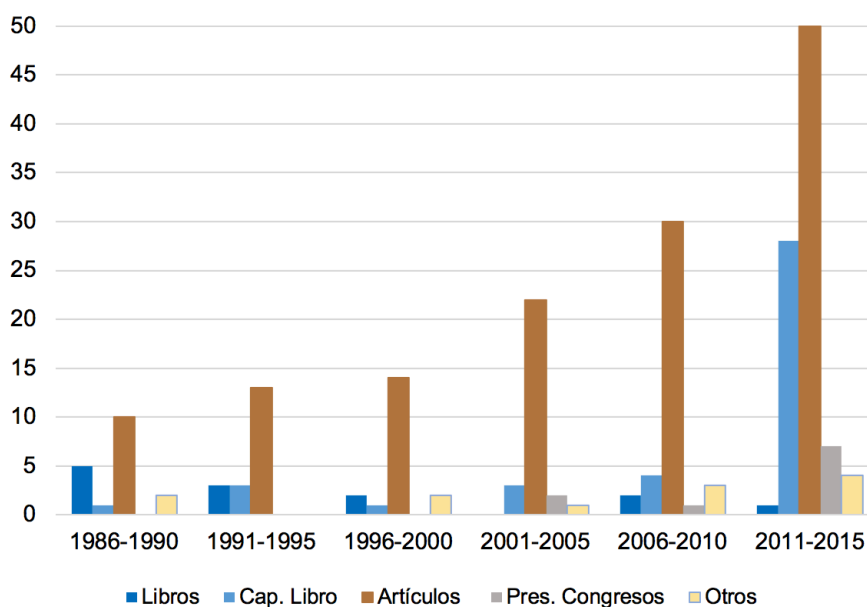


Figura 2.2. Evolución temporal de las publicaciones analizadas. Periodo 1986-2018. Fuente: elaboración propia.

Como se visualiza en ellas, el número de publicaciones sobre reuniones de trabajo incrementó significativamente a partir del periodo 2006-2010, teniendo su máximo exponente en el quinquenio 2011-2015. Este incremento se debe principalmente a la contribución de los artículos científicos, y en el periodo 2011-2015 se percibe también el impacto de la publicación del libro sobre la ciencia de la reunión, que incluye diversos capítulos. De este análisis global se infiere la mejora de la calidad y profundidad de las publicaciones, como artículos científicos, que analizaremos en los apartados 2.3.4 y 2.3.5.

Capítulo 2. Estado del arte

2.3.2. Análisis geográfico

Como complemento a la visión temporal facilitada en el subapartado anterior, estimamos interesante proporcionar una visión geográfica, atendiendo a los países que han contribuido a la investigación sobre reuniones de trabajo. Para el análisis, la investigadora consideró el país de ubicación de los investigadores autores de las publicaciones (en función de la sede de la universidad u organización), siendo clasificada cada publicación en tantos países como número de autores⁷. Los libros fueron clasificados según autoría de cada capítulo, incluida la introducción. Este análisis, realizado para las 229 publicaciones, que tienen un total de 528 autores (promedio de 2,3 autores por publicación), se resume en la Tabla 2.5.

Tipo	EEUU	Alemania	Holanda	Reino U.	Suiza	Australia	Otros
Libros	11	0	1	0	2	0	0
Cap. Libro	32	11	7	3	1	1	2
Artículos	241	37	26	22	13	9	55
Pres. Cong.	9	2	0	0	2	9	15
Otros	13	0	0	1	1	0	2
Total (528)	306	50	34	26	19	19	74

Tabla 2.5. Número de autorías académicas sobre reuniones de trabajo, por país de autoría y tipo de publicación. Periodo 1986-2018. Fuente: elaboración propia.

Del análisis de la Tabla 2.5 se deduce que el país que ha liderado la investigación científica sobre reuniones fue Estados Unidos (EEUU), con 306 autores. Así, de las 229 publicaciones analizadas, 140 tienen un primer autor de EEUU, en comparación con las 63 publicaciones de Europa si sumamos todos los países europeos. En Europa destacan Alemania y Holanda, que se incorporaron a la investigación sobre reuniones en el periodo 2011-2015, siendo sus principales exponentes Nela Lehmann-Willenbrock e Isabelle Odermatt, como primeras autoras, y Nils C. Sauer. Estos dos países tienen un total de 24 publicaciones como primera autoría. España ha realizado 5 aportaciones académicas, todas ellas de la doctoranda como primera autora (López-Fresno y Cascón-Pereira, 2014, 2015, 2018; López-Fresno y Savolainen, 2013, 2014).

⁷ Por este motivo, los totales por país resultantes (Tabla 2.5) son superiores al número de publicaciones analizadas.

2.3.3. Metodologías utilizadas en la investigación sobre reuniones

Habiendo conformado ya una visión temporal y geográfica de la investigación sobre las reuniones de trabajo en el periodo 1986-2018, profundizamos en su análisis para conocer, en este caso, qué tipo de metodología principal⁸ utilizaron los investigadores para llevar a cabo sus estudios. De las 229 publicaciones analizadas, 155 incluyeron recogida de datos. En la Tabla 2.6 se muestran las publicaciones por los métodos principales de recogida de datos: cuestionarios (C); entrevistas (E); observación (OB), bien de tipo presencial o bien análisis de grabaciones en video; otras (O), que incluyen experimentos, diarios, casos de estudio y otros métodos, y se resumen por metodologías de tipo cuantitativo (CT) y cualitativo (CL).

Años	C	E	OB	O	CT	%CT	CL	%CL
1986-1990	5	0	0	4	6	7,06%	3	4,29%
1991-1995	7	0	1	2	8	9,41%	2	2,86%
1996-2000	8	0	3	3	10	11,76%	4	5,71%
2001-2005	6	2	8	5	8	9,41%	13	18,57%
2006-2010	10	0	14	2	12	14,12%	14	20,00%
2011-2015	27	5	18	12	32	37,65%	30	42,86%
2016-2018	7	0	2	6	9	10,39%	4	5,71%
Total (155)	68	7	46	34	85	100%	70	100%

Tabla 2.6. Número de publicaciones académicas sobre reuniones de trabajo por método de recogida de datos y periodo, y resumen por tipo de metodología aplicada.
 Fuente: elaboración propia.

Como se visualiza en la Tabla 2.6, la investigación sobre reuniones de trabajo se caracterizó hasta el quinquenio 2001-2005 por la utilización de metodologías de tipo cuantitativo, que utilizaron el cuestionario como método prevalente de recogida de datos. Fue en dicho periodo cuando se introdujeron metodologías cualitativas, que utilizaron para la recogida de datos la observación y, en menor medida, la entrevista. Aunque no se detalla en la Tabla, una parte significativa de los estudios fueron realizados en una organización, considerando en general una muestra entre 25 y 60 reuniones analizadas, aunque en algunos estudios la muestra fue significativamente menor. Asimismo, cabe destacar que en la Tabla 2.6 el peso elevado de las metodologías de tipo cualitativo en el periodo 2001-2005 se corresponde en gran medida con técnicas de análisis conversacional a partir de datos recogidos mediante

⁸ A efectos de la clasificación, cuando en el estudio se aplicó más de una metodología y/o técnica de recogida de datos, se consideró únicamente la principal.

Capítulo 2. Estado del arte

observación (generalmente grabaciones en video). Fuera de este enfoque de las reuniones como fenómeno de comunicación, las metodologías de tipo cualitativo fueron incorporadas principalmente en el periodo 2011-2015.

2.3.4. Técnicas de análisis utilizadas en la investigación sobre reuniones

Las técnicas de análisis van de la mano de las metodologías utilizadas. Por ello, al utilizar el cuestionario como método prevalente de recogida de datos, las principales técnicas de análisis fueron de tipo cuantitativo, fundamentadas en análisis estadístico de los datos. Posteriormente, a medida que se comenzaron a utilizar metodologías cualitativas, se introdujeron nuevas técnicas de análisis, tales como análisis secuencial (*lag sequential analysis*), análisis de redes (*network analysis*), análisis conversacional (*conversation analysis*), análisis del discurso (*discourse analysis*), o análisis interpretativo (*interpretative analysis*), puramente cualitativo, entre otros. En la Tabla 2.7 se indican las técnicas y los autores de los trabajos más relevantes para las metodologías de tipo cualitativo, así como el año.

Técnicas	Año	Autor(es)
Análisis conversacional	2006	Clifton
	2013	Nielsen
	2017	Lehmann-Willenbrock y Allen
Análisis del proceso de interacción, enfoque de Bales	2008	Gorse y Emmitt
Análisis del discurso	2012	Djordjilovic
Análisis secuencial	2013a	Lehmann-Willenbrock, Allen y Kauffeld
	2013b	Lehmann-Willenbrock et al.
Análisis interpretativo	2013	Ravn
Análisis de redes	2015	Sauer, Meinecke y Kauffeld
	2016	Sauer y Kauffeld

Tabla 2.7. Principales técnicas de análisis utilizadas en la investigación cualitativa sobre reuniones de trabajo en el periodo 1986-2018 y autores representativos. Fuente: elaboración propia.

2.3.5. Teorías utilizadas en la investigación sobre reuniones

Si bien conceptualmente este subapartado debería preceder a los dos anteriores, en correspondencia a la lógica del proceso de concepción de una investigación (el marco teórico se selecciona con carácter previo a la metodología y al análisis de los datos), se incorpora aquí para facilitar una lectura más dinámica.

A medida que se fue desarrollando y estructurando la investigación sobre las reuniones de trabajo, los estudios se fueron fundamentando en diversas teorías, como marco

conceptual. Con anterioridad, los trabajos de investigación eran de tipo cuantitativo, o bien de tipo conceptual fundamentados en la experiencia de los autores y/o en el conocimiento disponible en campos como la Psicología o la Sociología, o en la teoría popular sobre las reuniones (Schwartzman, 2015). “En general los investigadores han evitado utilizar o desarrollar marcos teóricos para explicar por qué las reuniones continúan siendo un fenómeno universal e influyente en las organizaciones y cómo encajan en el conocimiento existente sobre las organizaciones, individuos y grupos” (Scott et al., 2015a, p.21). “Los académicos han comenzado recientemente a considerar su estatus ontológico (de las reuniones) o cómo constituyen las organizaciones de manera más global” (Scott et al., 2015a, p.39).

En la Tabla 2.8 se resumen las principales teorías utilizadas en la investigación sobre reuniones de trabajo en el periodo considerado. Para cada teoría se indica el autor (Autor); año de divulgación (Año), criterio seleccionado para ordenar la información; el año de la publicación sobre reuniones que utiliza la teoría (Año P.), y los autores de la publicación (Autores), considerando aquellas publicaciones más representativas. Se presentan juntos ambos años, de publicación de la teoría y del trabajo sobre reuniones en el que se utilizó, para ilustrar el desfase existente.

Una primera visión global de la Tabla 2.8 permite inferir dos características de la investigación sobre reuniones de trabajo que complementan el análisis realizado en apartados anteriores: (1) la investigación tardía sobre las reuniones como campo de conocimiento científico *per se*; (2) la evolución desde la visión de las reuniones como interruptores (Teoría del Control, Teoría de la Regulación de la Actividad), a su enfoque como procesos que impactan en las actitudes y comportamientos más allá de la propia reunión (Teoría del Compromiso, Teoría de la Creación de Significado, Teoría de los Eventos Afectivos, entre otras), aunque ambos enfoques parecen coexistir. Adicionalmente a estas teorías, Lehman-Willenbrock et al. (2013) utilizaron como marco teórico las dimensiones culturales de Hofstede (1980, 1991). Y Kemp y Williams (2013) adoptaron el marco conceptual de reuniones como rituales, como valores e identidad de un grupo demostrados en el contexto de una ocasión o evento específico (Islam y Zyphur, 2009; Smith y Scheytt, 2006). “Cuando se estudia la cultura organizativa, el ritual más importante de gestión es la reunión formal” (Deal y Kenney, 2000, p.70).

Capítulo 2. Estado del arte

Teoría	Autor	Año	Año P.	Autor(es)
Teoría del cambio sobre las fuerzas motrices y obstaculizadoras (<i>Change Theory</i>)	Lewin	1952	2015	Klonek, Paulsen y Kauffeld
Teoría del Intercambio Social (<i>Social Exchange Theory</i>)	Homans Cook y Rice	1958 2003	2012	Baran, Shanock, Rogelberg y Scott
			2015a	Yoerger et al.
			2018	Mroz, Yoerger y Allen
Teoría de los Sistemas Relacionales (<i>Relational Systems Theory</i>)	Watzlawick, Beavin y Jackson	1967	2012	Baran, Shanock, Rogelberg y Scott
Teoría de la Influencia (<i>Theory of Influence</i>)	Steiner	1972	2015	Littlepage
Teoría de la Presencia Social (<i>Social Presence Theory</i>)	Short, Williams y Christie	1976	2001	Fulk y Collins-Jarvis
Teoría de la Autoeficacia (<i>Self-efficacy Theory</i>)	Bandura	1977 1982	2006	Rogelberg et al.
			2016	Sauer y Kauffeld
Teoría de la Tensión Laboral (<i>Job Strain Theory</i>)	Karasek	1979 1989	2016	Allen et al.
Teoría del Control (<i>Control Theory</i>)	Carver y Scheier	1982	2006	Rogelberg et al.
Teoría de la Acción (<i>Action Theory – enfoque de la economía del comportamiento</i>)	Schonpflug	1983	2012	O’Neill y Allen
Teoría de la Regulación de la Actividad (<i>Activity Regulation Theory</i>)	Hacker	1985 2003	2006	Rogelberg et al.
			2012	O’Neill y Allen
Teoría de la Riqueza de los Medios (<i>Media Richness Theory</i>)	Daft y Lengel	1986	2001	Fulk y Collins-Jarvis
			2011	Han, Hiltz, Fjermestad y Wang
Teoría de la Comunicación Funcional (<i>Functional Communication Theory</i>)	Gouran y Hirokawa	1986 2003	2015	Littlepage
Teoría de Conservación de Recursos (<i>Conservation of Resources Theory</i>)	Hobfoll	1988	2012	Allen et al.
Teoría del Compromiso (<i>Engagement Theory</i>)	Kahn	1990	2015a	Yoerger et al.
			2013	Allen y Rogelberg

Tabla 2.8. Resumen de las principales teorías que sustentaron la investigación sobre reuniones de trabajo en el periodo 1986-2018. Orden cronológico de año de divulgación de las teorías. Fuente: elaboración propia.

Teoría	Autor	Año	Año P.	Autor(es)
Teoría del Contagio Emocional (<i>Emotional Contagion Theory</i>)	Schoenewolf	1990	2011	Lehmann-Willenbrock et al.
			2015b	Yoerger, Francis y Allen
Teoría del Establecimiento de Metas (<i>Goal-Setting Theory</i>)	Locke y Latham	1990	2017	Lehmann-Willenbrock y Allen
Teoría de la Creación de Significado (<i>Sensemaking Theory</i>)	Weick	1995	2015	Scott et al.
			2016	Lehmann-Willenbrock, Allen, Belyeu
			2016	Allen et al.
Teoría de los Eventos Afectivos (<i>Affective Events Theory</i>)	Weiss y Cropanzano	1996	2015	Van Eerde y Buengeler
			2016	Allen et al.
Teoría de la Motivación Temporal (<i>Temporal Motivation Theory</i>)	Steel y König	2006	2017	Lehmann-Willenbrock y Allen
Teoría del Cambio de Rendimiento (<i>Yield Shift Theory</i>)	Briggs, Reinig y de Vreede	2008	2017	Lehmann-Willenbrock y Allen

Tabla 2.8 (continuación). Resumen de las principales teorías que sustentaron la investigación sobre reuniones de trabajo en el periodo 1986-2018. Orden cronológico de año de divulgación de las teorías. Fuente: elaboración propia.

Por cuestión de síntesis no se incorpora una explicación sobre cada teoría, que desviaría el objetivo de este Capítulo. Se retoman en el Capítulo 7 conforme sea necesario para la discusión de los resultados y hallazgos de la tesis.

2.3.6. Revistas que publicaron los artículos sobre reuniones

El análisis de las revistas en las que se publican los trabajos científicos permite identificar y evaluar las vertientes por las que se va encauzando el desarrollo de un campo de conocimiento, en cuanto a si las revistas son de tipo general o especializadas, y en este caso en qué disciplinas. Sin embargo, en el ámbito de las reuniones de trabajo, los 152 artículos tomados como referencia para esta revisión fueron publicados en 93 revistas, cifra que de por sí nos da una idea tanto de la fragmentación con la que se ha desarrollado la investigación, como del relativamente incipiente desarrollo, ya que se van abriendo diversas líneas. La revista que concentró más publicaciones fue *Small Group Research* (12 artículos), a la que le siguen otras con un rango de publicación entre 2 y 6 artículos: *Journal of Pragmatics* (6), *Discourse Studies* (4), *Journal of Applied Psychology* (3), *Consulting Psychology Journal* (3),

Capítulo 2. Estado del arte

European Journal of Work and Organizational Psychology (4), *Group Dynamics: Theory, Research y practice* (3) y *Practice and Research Journal of Business Research* (2), entre otras.

2.4. Bases conceptuales: definición y tipología de reuniones

La aproximación a cualquier ámbito de conocimiento requiere conocer cómo está conceptualizado, como paso previo para analizar y determinar las posibles líneas de investigación. En este caso, qué se entiende por reunión de trabajo en la literatura científica y qué tipologías de reuniones fueron consideradas.

2.4.1. Concepto

Las definiciones de reunión en la literatura académica son variadas y fueron elaboradas por los autores desde su perspectiva. Estas definiciones se resumen en la Tabla 2.9, en la que se indican los autores, año de la publicación, definición que facilitaron, y a la derecha las principales categorías o dimensiones que la investigadora identificó en cada definición.

Autor(es)	Año	Definición	Categorías
Schwartzman	1986	Encuentros organizados previamente, de tres o más personas que acuerdan reunirse con un propósito relacionado con el funcionamiento de una organización o un grupo.	Organización previa Grupo de personas (≥ 3) Encuentro Propósito
Nunamaker et al.	1989	Cualquier actividad donde las personas se juntan, ya sea en el mismo lugar al mismo tiempo, o en diferentes lugares en diferentes momentos.	Grupo de personas Encuentro/junta Dispersión física o temporal
Hildreth	1990	Encuentros de comunicación entre personas para un propósito común.	Encuentro Que se comunican Propósito común
Martz	1991	Encuentros de personas con uno o más objetivos a ser alcanzados.	Encuentro Objetivos

Tabla 2.9. Definiciones de reunión proporcionadas en la literatura académica. Fuente: elaboración propia en base a López-Fresno y Cascón-Pereira (2015).

Autor(es)	Año	Definición	Categorías
Boden	1994	Arreglos simbólicos, ritualizados, de acciones organizacionales llevados a cabo por agentes sociales, quienes se reúnen para interactuar en un intercambio patronizado y rutinizado.	Grupo de personas/agentes sociales Interacción Rutina/patrón
Romano and Nunamaker	2001	Interacción focalizada de atención cognitiva, planificada o por casualidad, en la que las personas convienen en juntarse para un propósito común, ya sea en el mismo momento y en el mismo lugar, o en diferentes momentos en diferentes lugares.	Grupo de personas Acuerdo para reunirse Planificado o casual Dispersión física o temporal Atención cognitiva Interacción focalizada
Tracy and Dimock	2004	Son (lugares) donde los grupos celebran y desafían valores institucionalmente importantes. También son lugares en los que las personas muestran su propio poder y resisten las demandas de los demás.	Lugar de encuentro Grupos de personas Valores corporativos Despliegue estatus Creación significado
Rogelberg	2006	Interacciones relacionadas con el trabajo que se producen entre al menos dos individuos, que tienen más estructura que una conversación simple, pero menos que una conferencia, y pueden ser realizadas cara a cara, en entornos distribuidos o una combinación.	Grupo de personas (≥ 2) Interacción Estructura Dispersión física o temporal
O'Dea, Chazal, Saltman y Kidd	2006	Interacción entre dos o más personas, dirigida a metas o resultados, que puede tener lugar en cualquiera de cuatro maneras: al mismo tiempo/mismo lugar; mismo tiempo/diferente lugar; tiempo diferente/mismo lugar; tiempo diferente/lugar diferente.	Grupo de personas (≥ 2) Interacción Orientación a objetivos/resultados Dispersión física o temporal
Van Bree	2011	Acción social a través de la cual los miembros de la organización producen la visión, la misión y alcanzan los objetivos de la organización.	Acción social Contribución organizacional Creación de significado

Tabla 2.9 (continuación). Definiciones de reunión proporcionadas en la literatura académica.
 Fuente: elaboración propia en base a López-Fresno y Cascón-Pereira (2015).

Capítulo 2. Estado del arte

Autor(es)	Año	Definición	Categorías
Ravn	2013	Creación facilitada de significado y valor en un grupo de personas.	Grupo de personas Creación de significado/valor
Hoogeboom y Wilderom	2015	Actividad conjunta que involucra dos o más participantes que interactúan.	Grupo de personas (≥ 2) Interacción
Raclaw y Ford	2015	Encuentro planeado de personas caracterizado por la interacción para compartir y de manera conjunta dar forma a una actividad de grupo basada en tareas, mantenido durante un periodo de tiempo acotado y acordado.	Interacción focalizada Acuerdo para reunirse/planificación Limitación temporal Creación de significado

Tabla 2.9 (continuación). Definiciones de reunión proporcionadas en la literatura académica.
 Fuente: elaboración propia en base a López-Fresno y Cascón-Pereira (2015).

Las categorías Grupo de personas, Encuentro, Organización Previa, Propósito común, Objetivos, Atención cognitiva, Interacción, Acuerdo, Contribución, Valores y Dispersión (física y temporal), entre otras, caracterizan las definiciones de reunión en la literatura académica, de las cuales Grupo de personas e Interacción son las más nucleares, presentes en 11 y 6, respectivamente, de las 13 definiciones, seguidas de Dispersión física y temporal. Estas definiciones evidencian un enfoque de las reuniones de trabajo como herramientas y procesos organizacionales basados en el encuentro y la interacción entre personas.

Adicionalmente a estas 13 definiciones, las reuniones han sido referidas en la literatura académica a través de diversas metáforas, que tienden a ser utilizadas para promover enfoques particulares en la investigación (Cornelissen, Oswick, Christensen y Phillips, 2008). Como tales metáforas, proveen una visión específica y parcial, enfatizando determinados elementos, cualidades o capacidades, y minimizando otros (Lakoff y Johnson, 1980). En *The Handbook of Meeting Science*, Scott et al. (2015a) plantean diversas metáforas como líneas de investigación sobre las reuniones de trabajo, “que articulan varios caminos teóricos hacia la posición ontológica de que las reuniones son actividades generativas y constitutivas” (p.22). Estas metáforas se resumen en la Tabla 2.10.

Metáfora	Definición
Estresores	Las reuniones son un modo de interacción que modula el desequilibrio de las demandas situacionales y los recursos individuales y colectivos necesarios para gestionarlas.
Tecnología colaborativa	Las reuniones son una herramienta para coordinar la actividad de los grupos.
Rituales	Las reuniones son rituales, que celebran y refuerzan los valores grupales y organizativos.
Creación de significado	Las reuniones son interacciones en las que los grupos construyen y reconstruyen sus entornos, los interpretan y desarrollan respuestas colectivas y coordinadas.
Intervenciones	Las reuniones son interacciones estratégicas dirigidas al aprendizaje y la mejora continua.

Tabla 2.10. Metáforas sobre reuniones utilizadas en la literatura académica. Fuente: Scott et al. (2015).

2.4.2. Tipología

Respecto a los tipos de reuniones de trabajo, la literatura académica se ha focalizado en sus diferentes propósitos, o las acciones que se llevan a cabo en ellas, sin el objetivo de clasificarlas, sino de comprender su rol dentro de las organizaciones. Así, las reuniones desempeñan un función importante en:

- Generación de ideas (McComas, Tuit, Waks y Sherman, 2007).
- Toma de decisiones y resolución de problemas (English, 1987; Hinkel y Allen, 2013; Leach et al., 2009; Littlepage, 2015; Rogelberg et al., 2012) y de conflictos (Monge, McSween y Wyer, 1989).
- Mejora de la efectividad (Rogelberg, 2006; Rogelberg et al., 2007; Rogelberg et al., 2012).
- Fortalecimiento de las relaciones grupales dentro de la organización (Horan, 2002; Rogelberg et al., 2007; Schwartzman, 1989) y fuera de la misma (Stray, Moe y Dyba, 2012b).
- Comunicación, intercambio y generación de conocimiento (Clark, 1998; Ipsen y Nøhr, 2009; Leach et al, 2009; López-Fresno y Savolainen, 2014; Matetja y Julian, 1994; Rogelberg et al., 2012; Tracy y Dimock, 2004).
- Fortalecimiento de la moral (Cook, Ellis, Graf, Rein y Smith, 1987).

Capítulo 2. Estado del arte

- Creación de significado (Scott et al., 2015a; Lehmann-Willenbrock et al., 2016) y compromiso (Rogelberg et al., 2012; Scott, Allen, Bonilla, Baran y Murphi, 2013; Yoerger et al., 2015a).

En las reuniones se hacen planes, se resuelven problemas, se llevan a cabo procesos organizativos importantes (Allen y Rogelberg, 2013) y se crea o se destruye confianza (Allen et al., 2015b; López-Fresno y Savolainen, 2014). Las reuniones contribuyen a la memoria organizacional (Ballard y Gomez, 2006), manifiestan y refuerzan las estructuras formales e informales (Putnam y Fairhurst, 2001; Schwartzman, 1986, 1989; Taylor, 2006) y proporcionan claves sobre los valores de la organización y cómo se distribuye el poder (Ravn, 2013; Schwartzman, 1986; Tracy y Dimock, 2004). También desempeñan un rol importante en el fortalecimiento de la implicación de los empleados cuando están bien gestionadas (Allen y Rogelberg, 2013), en la formulación de la estrategia y gestión del cambio estratégico (Jarzabkowski y Seidl, 2007), en la gestión de la complejidad y reducción de ambigüedad (Jarzabkowski y Seidl, 2008) y en definir o redefinir la visión de la organización (Ballard y Gomez, 2006; Schwartzman, 1989).

Aparte de estas acciones o propósitos identificados, la investigación científica no abordó una clasificación en profundidad de las reuniones de trabajo hasta el año 2014. Hasta entonces, se habían mencionado o analizado brevemente algunos tipos de reuniones, que se resumen en la Tabla 2.11, en cuya tipología los autores consideraron principalmente criterios de finalidad, formalidad, tamaño y existencia o no de planificación previa. Adicionalmente, Romano y Nunamaker (2001) recogieron en su publicación una clasificación de las reuniones atendiendo a los tamaños de los grupos (número de participantes), su duración o el propósito, sustentada en un análisis de la literatura, en su mayoría no académica.

De la introducción de reuniones informales por Boden (1994) se infiere su importancia como medio para compartir y crear información gris, o para reforzar la identidad de grupo o la cohesión, relacionada con la propuesta de Schwartzman (1986) de reuniones como rituales. En palabras de Boden (1994), las reuniones son “la arena de la actividad de la organización” (p.81).

Autor(es)	Año	Tipos de reunión	Criterios
Schwartzman	1986	Planificadas No planificadas	Planificación
English	1987	De equipo de gestión (<i>staff meetings</i>) De resolución de problemas o toma de decisiones Combinadas (diversos objetivos) Creativas	Propósito
Boden	1994	Formales Informales	Estructura
O'Dea et al.	2006	De grupos grandes De grupos reducidos Formales Informales	Tamaño del grupo Estructura
Leach et al.	2009	Para tratar temas de rutina Para compartir información Para resolver problemas específicos	Propósito
Allen, Beck, Scott y Rogelberg	2014	Instrumental (propósito): <ul style="list-style-type: none"> • Formar • Identificar problemas y proponer soluciones • Generar ideas o soluciones Contenido (temas tratados): <ul style="list-style-type: none"> • Desempeño de los empleados • Temas contractuales • Proceso de cambio • Capacidad o carga de trabajo • Calidad, política y cumplimiento • Beneficios de los empleados • Seguimiento de un proyecto • Productividad y eficiencia • Estado del negocio • Peticiones/necesidades de un cliente • Asuntos financieros • Introducción de nuevos productos o servicios 	Propósito Temas tratados

Tabla 2.11. Tipos de reuniones identificados en la literatura académica, 1986-2018.
 Fuente: López-Fresno y Cascón-Pereira (2015) y elaboración propia.

Por la relevancia que tiene para esta tesis la tipología de las reuniones, abordamos de manera específica el trabajo de Allen et al. (2014). En su artículo *Understanding workplace meetings. A qualitative taxonomy of meeting purposes*, estos autores elaboraron una taxonomía de las reuniones, por contraposición a un intento de tipificarlas. Así, “mientras que la tipología habitualmente se deriva de esquemas conceptuales, la taxonomía se deriva de la investigación empírica” (Hambrick, 1984,

Capítulo 2. Estado del arte

citado en Allen et al, 2014, p.793). Desde este enfoque, a través de una encuesta realizada por vía electrónica, los autores solicitaron a los participantes que indicaran el motivo o propósito de las últimas reuniones que mantuvieron. Posteriormente, mediante análisis de discurso desarrollaron las categorías con las que codificaron las respuestas. El resultado fue la identificación de dos meta-categorías: Instrumental y Contenido. La primera se refiere al propósito o finalidad (formar; identificar problemas y proponer soluciones; generar ideas o soluciones) y la segunda al contenido o temas tratados (desempeño de los empleados; temas contractuales; proceso de cambio; capacidad o carga de trabajo; calidad, política y cumplimiento; beneficios de los empleados; seguimiento de un proyecto en curso; productividad y eficiencia; estado del negocio; necesidades o peticiones de un cliente; asuntos financieros; introducción de nuevos productos o servicios). Entre las implicaciones prácticas de su estudio plantean la posibilidad de que diferentes tipos de reuniones pueden tener diferentes procesos y dinámicas conductuales. Al respecto, proponen una línea de investigación para constatar si tales diferencias existen, y cómo pueden impactar en los resultados de las reuniones y en la productividad del equipo.

El trabajo de Allen et al. (2014) realiza un aporte significativo al ámbito de conocimiento científico, por cuanto es el primer intento de elaborar una taxonomía de reuniones desde la perspectiva de las personas que participan en ellas. No obstante, el estudio parte de la pregunta a los participantes sobre el propósito que han tenido sus últimas reuniones, y no de qué tipos de reuniones realizan habitualmente o conciben en sus vidas.

2.5. Análisis de las diversas líneas de investigación

En los apartados siguientes analizamos el estado del arte en relación a las principales líneas de investigación existentes sobre reuniones de trabajo.

2.5.1. Prevalencia y coste de las reuniones

2.5.1.1. Prevalencia y costes financieros

Las primeras publicaciones académicas sobre reuniones de trabajo se focalizaron en su prevalencia en las organizaciones, como fenómeno universal y principal medio de comunicación y coordinación (Niederman y Volkema, 1999), y en su coste, evidenciando que las reuniones son un fenómeno ubicuo, costoso y en gran medida improductivo (Rogelberg, 2006; Rogelberg et al., 2006).

Las reuniones consumen gran parte del tiempo de trabajo, especialmente a nivel directivo (Matejka y Julian, 1994; Tobia y Becker, 1990; Van Vree, 1999, 2011) y son una de las mayores inversiones de recursos humanos en las organizaciones, tanto del sector público como del privado (Volkema y Niederman, 1996). Tobia y Becker (1990) encontraron que los directivos senior consumían en promedio alrededor de 23 horas por semana en reuniones, ya fuese preparándolas o asistiendo a ellas, y los mandos medios alrededor de 12 horas por semana. Años más tarde, Van Vree (1999) halló que los directivos y gestores de las pequeñas empresas dedicaban aproximadamente el 10% de su tiempo a reuniones, mientras que los de las grandes consumían cerca del 75% de su tiempo total, en reuniones y en actividades relacionadas, tales como la planificación previa, la distribución de las actas y el seguimiento de las decisiones y acuerdos tomados. Otras estimaciones, también más de 15 años desactualizadas, pero aún ampliamente citadas en la literatura, indican que el tiempo de participación directa en las reuniones para los directivos y profesionales de nivel medio puede ser del orden del 30% de su semana laboral (Carlozzi, 1999). La cuantificación realizada por MCI (1998) fue que, en conjunto, los empleados que participaron en el estudio consumían el 37% de su tiempo en reuniones, atendiendo algunos de ellos a 60 ó más reuniones por mes. Y la tendencia en el tiempo dedicado a reuniones es creciente. Rogelberg et al. (2006) identificaron que los empleados dedicaban un promedio de 5,6 horas por semana, en 4,20 reuniones, un 72% más de tiempo que 5 años atrás. De ellos, el 49% esperaba dedicar más tiempo en el futuro, estando el tamaño de la organización y la interdependencia de las tareas positivamente relacionados con la cantidad y el tiempo invertidos en reuniones planificadas. Cuatro factores parecen contribuir a esta tendencia creciente (Rogelberg et al., 2007): (1) las estructuras de las organizaciones, cada vez más planas; (2) el trabajo en equipo con creciente grado de autonomía; (3) los programas de empoderamiento de los empleados; (4) las iniciativas de mejora de la calidad. Los estudios científicos más recientes confirman la carga que suponen las reuniones y enfatizan tanto el impacto del tiempo total empleado en ellas, como la frecuencia de las mismas (Kello, 2015).

Respecto a los costes financieros, las organizaciones dedicaban hace tres décadas entre el 7% y el 15% de sus presupuestos de personal a reuniones (Doyle y Straus, 1982; Monge et al., 1989), sin que haya estudios académicos recientes sobre este aspecto. Pero adicional al coste de las reuniones por el tiempo invertido, Mosvick y Nelson (1987), en un estudio que implicó a 7.000 gerentes y profesionales técnicos de una gran empresa, revelaron una pérdida anual de más de 54 millones de dólares debido a reuniones ineficaces, siendo esta improductividad un fenómeno generalizado.

Capítulo 2. Estado del arte

Green y Lazarus (1991) estimaron que más de un tercio del tiempo dedicado a las reuniones era improductivo, y Nelson y Economy (1995) hallaron que se desperdiciaba más del 50% del tiempo consumido en ellas, el equivalente a 7,8 horas a la semana ó 2,3 meses al año (Messmer, 2001). En el estudio realizado por MCI (1998), los profesionales encuestados admitieron evadirse mentalmente durante las reuniones (91%), perder su atención en parte de ellas (95%), haber llevado otras tareas para realizar durante las mismas (73%) o adormilarse (39%). Años más tarde, Romano y Nunamaker (2001), en su publicación fundamentada en un análisis de la literatura sobre los costes y características de las reuniones, indicaron que las pérdidas por reuniones improductivas en Estados Unidos podrían llegar a 37 billones de dólares al año (Sheridam, 1989, citado en Romano y Nunamaker, 2001, p.4). La improductividad de las reuniones dio lugar a parodiarlas como una obra de teatro (Matetja y Julian, 1994), y a una “teoría popular” sobre las reuniones, que analizó Ravn (2013) en su artículo y propuso como alternativa una teoría transformativa. Esta creencia generalizada sobre la improductividad de las reuniones también fue evidenciada por otros autores como Spinks y Wells (1995) y Myrsiades (2000), entre otros, y parece que aun perdura; “los datos empíricos destacan que los empleados están con frecuencia insatisfechos con las reuniones y las perciben como improductivas” (Odermatt, König y Kleinmann, 2015, p.222). El impacto negativo en la productividad y la competitividad cuando los resultados obtenidos de las reuniones no justifican el costo invertido son claros (3M Meeting Management Team y Drew, 1994; Romano y Nunamaker, 2001).

2.5.1.2. Costes emocionales

Las reuniones improductivas no solamente son costosas en términos financieros, sino que tienen una relación directa con la insatisfacción de los participantes, que afecta a su bienestar (Luong y Rogelberg, 2005) y satisfacción con su trabajo (Rogelberg et al., 2010). Por ello, los costes emocionales pueden ser considerables.

En general, las reuniones proporcionan y consumen recursos hacia y desde las organizaciones, sus empleados y directivos (Allen et al., 2012), y pueden convertirse en cuellos de botella que ralentizan los procesos de toma de decisiones y dejan a los miembros del equipo confundidos y frustrados (Spinks y Wells, 1995). Esta frustración repercute en menor participación en las reuniones y menor contribución de los participantes en ellas, lo que afecta la habilidad de la organización para alcanzar sus objetivos (Cohen et al., 2011; Rogelberg et al., 2006). En este sentido, si bien los costos

directos de las reuniones - tiempo y recursos financieros - son obvios, existen costos indirectos importantes, más difíciles de cuantificar.

Las reuniones improductivas pueden tener efectos perjudiciales que se extienden más allá de las horas invertidas en ellas (Luong y Rogelberg, 2005; Rogelberg et al., 2006; Rogelberg et al., 2012). Uno de estos efectos colaterales es que la satisfacción con las reuniones es un factor de la satisfacción global con el trabajo, por cuanto baja satisfacción con reuniones se correlaciona de manera significativa con baja satisfacción con el trabajo (Allen et al., 2012; Rogelberg et al., 2010), y a mayor número de reuniones improductivas, mayor la asociación (Rogelberg et al., 2010). Los empleados que asisten de manera periódica a reuniones improductivas están estresados y fatigados (Luong y Rogelberg, 2005), insatisfechos con su trabajo (Allen et al., 2012; Rogelberg et al., 2010), menos comprometidos con la organización (Allen et al., 2016; Rogelberg et al., 2010) y más predispuestos a irse (Leach et al., 2009; Rogelberg et al., 2007). Estos efectos negativos pueden empeorar con el tiempo, lo que resulta en disminución de la satisfacción, rendimiento deficiente, absentismo y rotación, con un impacto claro a nivel organizacional (Rogelberg et al., 2010).

Rogelberg et al. (2006), fundamentándose en la Teoría de Interrupción de las Tareas, analizaron la relación entre la demanda que suponen las reuniones y su impacto en las actitudes de los trabajadores con el trabajo y su bienestar, y encontraron que la cantidad de reuniones que tienen los empleados (no así su duración) está relacionada con su satisfacción con el trabajo (a mayor número de reuniones, menor satisfacción), y con las intenciones de dejar la organización. Pero esta relación está mediada por la interdependencia de las tareas, la orientación de cada persona hacia el cumplimiento de los objetivos y la efectividad percibida de las reuniones. Así, "bajo determinadas circunstancias y para determinadas personas, la demanda de tiempo que suponen las reuniones se relacionan negativamente con las actitudes laborales" (Rogelberg et al., 2006, p.83). Para las personas con fuerte orientación a lograr los objetivos, las reuniones son más interruptoras que para las personas con baja orientación, aunque son necesarias.

En palabras de Doyle y Straus (1982, p.17), "muchas reuniones crean un efecto de onda expansiva. Una reunión de quince personas puede afectar el trabajo de trescientas personas, por el resto del día o la semana, o incluso de forma permanente". Estos autores estimaron que el "síndrome de recuperación de la reunión" puede costar 800,000 dólares por cada 1,000 empleados. También está el costo de oportunidad por dejar de trabajar en otras tareas más productivas (Rogelberg et al., 2007; Rogelberg

Capítulo 2. Estado del arte

et al., 2012). En el plano positivo, la investigación también soporta la conclusión de que las reuniones productivas tienen efectos considerables positivos que van más allá de la reunión en sí misma, no solo en la satisfacción en el trabajo (Rogelberg et al., 2010), sino también en la implicación de los empleados (Allen y Rogelberg, 2013), compromiso (Allen y Rogelberg, 2013; Yoerger et al., 2015a) y empoderamiento (Allen et al., 2016). Es decir, los efectos positivos o negativos de las reuniones dependen de la evaluación que se realice de estas como "productivas" o "improductivas". Estos y otros hallazgos sustentan la propuesta de Hansen y Allen (2015) de la necesidad de establecer en las organizaciones una "orientación hacia las reuniones".

El elevado tiempo que dedican los empleados a las reuniones, junto a las experiencias frecuentes con malas reuniones, dio lugar a una línea de investigación centrada en comprender la relación entre la satisfacción de los empleados con las reuniones en las que participan, la efectividad o productividad de las mismas, y las actitudes y bienestar de los empleados, más allá del contexto de las reuniones, entendiendo la satisfacción con las reuniones como la experiencia en ellas en tanto que placenteras, agradables o estimulantes (Rogelberg et al., 2010). Esta línea de investigación conlleva también apartarse de la visión negativa de las reuniones, como problemas o interrupciones del trabajo, para enfocarlas como episodios de creación de significado que refuerzan la motivación, implicación y empoderamiento de los empleados (Allen et al., 2016; Scott et al., 2015a).

Como episodios de creación de significado, las reuniones son generadores de respuestas emocionales hacia la organización y el trabajo (Rogelberg et al., 2010); "un género cargado de afectos de la comunicación organizacional" (Yates y Orlikowski, 1992, citado en Shanock et al, 2013, p.458). Desde la Teoría de los Eventos Afectivos (Weiss y Cropanzano, 1996), Rogelberg et al. (2010) propusieron las reuniones como instrumentos que afectan a las actitudes de las personas hacia el trabajo y hacia la propia organización, y por ello su efecto e impacto se extienden más allá de las mismas como eventos (Rogelberg et al., 2010), tanto en sentido positivo como negativo. Las reuniones que son percibidas como una pérdida de tiempo tienen un impacto negativo en el estado anímico de los empleados (Allen et al., 2008; Cohen et al., 2011) y generan percepciones más desfavorables sobre el entorno de trabajo, actitudes hacia el trabajo menos positivas, menor satisfacción con el trabajo y mayores intenciones de dejar la empresa, y viceversa (Leach et al., 2009). Estos hallazgos llevaron a Rogelberg et al. (2010), a postular que la satisfacción con las reuniones es un componente de la satisfacción con el trabajo, y como tal debe ser incluida en los cuestionarios de evaluación de la satisfacción de los empleados. Este impacto negativo también puede

ser ocasionado por la denominada “actuación superficial”, que genera agotamiento emocional que afecta a la intención de dejar la organización (Shanock et al., 2013). Como dicha afección no es estática, sino que las reuniones por definición son eventos dinámicos, el estudio de las mismas como generadoras de afección requiere un enfoque orientado al proceso y una visión basada en las relaciones. “La comprensión de cómo el afecto grupal se desarrolla y cambia en el tiempo es crítico para lograr una comprensión de su naturaleza dinámica y efectos” (Barsade y Knight, 2015, citado en Lei y Lehmann-Willenbrock, 2015, p.457).

Además del impacto de las reuniones en la satisfacción de los empleados, la investigación también se centró en la relación directa que tienen con su implicación (engagement) y compromiso. Las reuniones en las que los asistentes participan más abiertamente en la toma de decisiones promueven mayor implicación y compromiso de los empleados (Allen y Rogelberg, 2013; Hinkel y Allen, 2013; Yoerger et al., 2015a), considerando por compromiso el grado en que los empleados dan todo de sí mismos y están inmersos en servir a sus organizaciones (Kahn, 1990; Cowardin-Lee y Soyalp, 2011); “un estado mental conformado por el vigor, dedicación y absorción (Schaufeli y Bakker, 2003, citado en Yoerger et al., 2015a, p.6). El trabajo de Yoerger et al. (2015a) se centró en las reuniones que realizan los empleados de manera regular con sus supervisores, y encontraron que el impacto de las mismas en el compromiso de los empleados es mayor cuando estos tienen una percepción alta de soporte por parte de sus supervisores, y que la carga de reuniones modera la relación entre la participación en los procesos de toma de decisiones en ellas y la implicación de los empleados con la organización (a mayor carga de reuniones, mayor relación positiva). Por lo tanto, los directivos pueden utilizar las reuniones como mecanismos para generar mayor compromiso (Allen y Rogelberg, 2013; Yoerger et al., 2015a). O dicho de otra manera, para reforzar la identidad organizacional.

También hay una relación directa entre satisfacción con las reuniones y empoderamiento (Allen et al., 2016), entendiendo este como la “orientación cognitiva del empleado hacia el propio rol, que típicamente se caracteriza por el sentido de significado, competencia, autodeterminación e impacto (Spreitzer, 1995, citado en Allen et al., 2016 p.4341). El empoderamiento psicológico está influenciado por el ambiente de trabajo, incluidas las reuniones, y los empleados más empoderados se desempeñan mejor, están más comprometidos y tienen menor tendencia a dejar la organización (Spreitzer, 1995). Desde la Teoría de Creación de Significado (Weick, 1995), y fundamentándose en la propuesta de las reuniones como episodios de creación de significado, Allen et al. (2016) estudiaron las reuniones como fenómeno

Capítulo 2. Estado del arte

que pueden conducir al empoderamiento de los empleados, considerando como factor mediador la disponibilidad de información y el número de reuniones (a mayor número de reuniones, mayor disponibilidad de información). En sus resultados encontraron que experiencias de reuniones positivas y frecuentes refuerzan el empoderamiento de los empleados.

En resumen, las reuniones improductivas son un desperdicio de recursos financieros y emocionales valiosos, y se convierten en fuentes duraderas de frustración e insatisfacción, que influyen en las actitudes generales ante el trabajo (Angouri y Marra, 2010; Rogelberg et al., 2006, 2010, 2012) y tienen un impacto negativo en el desempeño organizacional, la cultura, la capacidad de innovación y la competitividad (Rogelberg et al., 2010; Cohen et al., 2011). Sin embargo, desde un enfoque positivo, cuando las reuniones tienen un objetivo claramente comunicado y comprendido, la información proporcionada en ellas es interesante, relevante y/o importante, las reuniones son puntuales, las personas van preparadas y las reuniones son experimentadas por los participantes como productivas (por ejemplo, cuando tienen un objetivo claro y se comparte información relevante) los participantes incluso dan la bienvenida a más reuniones (Allen et al., 2012). También cuando los asistentes participan en la toma de decisiones (Allen y Rogelberg, 2013). Balanceando el impacto positivo y negativo de las reuniones, parece que el impacto negativo de las malas reuniones es mayor que el impacto positivo de las buenas reuniones (Kauffeld y Lehmann-Willenbrock, 2012). Por ello, parece que el problema no son las reuniones en sí mismas, sino las malas reuniones (Kello, 2015), lo que sustenta la llamada de atención de Lehmann-Willenbrock, Rogelberg, Allen y Kello (2018), para la mejora de su efectividad.

2.5.2. Mejora de la productividad

2.5.2.1. Propuestas generales

Como una derivación lógica de los estudios sobre prevalencia, coste e improductividad de las reuniones, varias publicaciones se focalizaron en cómo hacer las reuniones de trabajo más productivas. En una fase inicial, principalmente en la década 1990 - 2000 e inicios de la siguiente, las propuestas tuvieron un carácter global, a modo de “receta” (English, 1997; Matetja y Julian, 1994; Messmer, 2001; O’Dea et al., 2006, Rogelberg et al., 2007; Scannell, 1992; Woods y Berger, 1988; entre otros), fundamentadas más en el conocimiento disponible en las ciencias sociales y en la experiencia propia de los investigadores en reuniones, que en investigación específica sobre este fenómeno.

Estas propuestas tuvieron como objetivo mejorar la efectividad de las reuniones de trabajo, tratando de buscar el equilibrio necesario entre eficiencia y efectividad (Niederman y Volkema, 1999) y entre cantidad y calidad de reuniones (Rogelberg et al., 2012). Posteriormente, a medida que avanzó la investigación sobre las reuniones de trabajo, un parte se focalizó en características de diseño y otra en el proceso y comportamientos; como resultado, se derivaron propuestas de mejora más específicas. A pesar de ello, la investigación académica ha ido a la zaga de la ingente cantidad de literatura comercial sobre cómo hacer reuniones productivas (Kello, 2015). “Una búsqueda realizada en enero de 2009 identificó más de 40,000 resultados relacionados con cómo mejorar la productividad de las reuniones” (Scott et al., 2015a, p.35), “una realidad que clama porque ambos mundos, empresa y academia, se aproximen” (Kello, 2015, p.711).

En este apartado merece especial mención el estudio realizado por Geimer, Leach, DeSimone, Rogelberg y Warr (2011), quienes establecieron varias recomendaciones de mejora de las reuniones desde la perspectiva de los participantes en ellas. Mediante una encuesta realizada a una muestra amplia, distribuida en 41 países, profundizaron en los motivos de la improductividad de las reuniones, a través de dos preguntas: (1) con respecto a la efectividad de sus reuniones típicas, cuál es la razón principal de su percepción (positiva o negativa) respecto a ellas; (2) sugerencias para mejorar la efectividad de las reuniones. Sobre la primera, identificaron cuatro temas principales: personas (comportamientos o características); organización de la reunión; actividades realizadas en la reunión (contenido y relevancia) y resultados de la misma. Sobre la segunda, agruparon las recomendaciones en cinco temas principales: personas (comportamiento, como por ejemplo llegar a tiempo, escuchar a los demás); estructura/organización de la reunión; contenido/actividades específicas (participación de los asistentes, interacción); propósito de la reunión (incluidas recomendaciones para aumentar el compromiso con los resultados de la reunión, como por ejemplo el seguimiento) y barreras/restricciones (sugerencias para eliminar los obstáculos a las prácticas efectivas de reunión, como por ejemplo proporcionar capacitación sobre reuniones).

2.5.2.2. Propuestas dirigidas a mejorar la coordinación

Las publicaciones académicas sobre mejora de la productividad de las reuniones de trabajo se centraron principalmente en características de diseño y en la figura de la persona que coordina o facilita la reunión. Quien facilita o coordina controla el flujo de información en las reuniones, ayuda en el proceso de toma de decisiones y evita o

Capítulo 2. Estado del arte

alivia el desvío respecto a sus objetivos (Volkema y Niederman, 1996), cumpliendo así cuatro funciones principales (Bostrom, Anson y Clawson, 1993): (1) la aplicación de procedimientos estructurados; (2) la facilitación de tareas; (3) la facilitación relacional; (4) la facilitación técnica.

La coordinación influye en las actitudes y la motivación de los participantes (Angouri y Marra, 2010; English, 1987; Pomerantz y Denvir, 2007) y en la efectividad de las reuniones (Niderman y Volkema, 1999; Ravn, 2013). También en la efectividad y reputación profesional (Carlozzi, 1999; Chaney y Lyden, 1998; López-Fresno y Savolainen, 2014; Myrsiades, 2000; Ravn, 2013) y, por agregación, en la efectividad operacional y corporativa (Ravn, 2013). Por lo tanto, se requiere capacidad para coordinar o facilitar reuniones, si bien los participantes tienen responsabilidad compartida de que la reunión sea productiva, tal como preparar la reunión, observar las normas de interacción y llegar a tiempo, entre otras (Bostrom et al., 1993; Carlozzi, 1999; Streibel, 2003) y pueden suplir en parte las debilidades de coordinación si se les empodera (Baran et al., 2012).

Varios autores propusieron directrices y recomendaciones para la coordinación y participación en las reuniones (por ejemplo Carlozzi, 1999; English, 1997; Spinks y Wells, 1995), o recomiendan el coaching (Perkins, 2009) o la formación (Aksoy-Burkert y König, 2015; Cohen et al., 2011; Ravn, 2013, 2014; Rogelberg et al., 2007, 2010, 2012; Tobia y Becker, 1990, entre otros) como pilar clave para su mejora. Tanto recomendaciones directas, como formación, van dirigidas a mejorar las competencias en el desarrollo de esta tarea de coordinación, que puede ser medida por el grado de orientación a los objetivos de la reunión y de adaptación a los imprevistos que puedan surgir (Niederman y Volkema, 1999). Malouff, Calic, McGrory, Murrell y Schutte (2012) identificaron 19 conductas recomendadas para los facilitadores de las reuniones y observaron en más de medio centenar de reuniones en qué medida estaban asociadas a las percepciones de satisfacción y productividad. De las 19 conductas, 9 de ellas mostraron correlaciones significativas con la satisfacción, con la productividad o con ambas (llegar antes del inicio de la reunión; hablar sucintamente; hacer avanzar la reunión; alentar la participación; alentar la toma de decisiones; parafrasear a alguien; sonreír; decir algo positivo sobre el futuro de la organización; resumir las decisiones tomadas). Pero si bien la observación de conductas reúne acuerdo entre los investigadores, parece existir una diferencia entre las observadas y las percibidas por los participantes, “que hace que no podamos confiar en las percepciones intuitivas de las personas sobre qué conductas de los líderes son efectivas en las reuniones” (Hoogeboom y Wilderom, 2015, p.406). En el estudio realizado por estos autores, las

conductas percibidas estaban más orientadas a la relación que a las tareas, aunque en base a las observaciones predominaban estas últimas, y el estilo de liderazgo transformacional percibido era explicado por conductas asociadas a consideración individual y delegación, existiendo una tendencia a calificar al líder (jefe directo y a la vez coordinador) por su liderazgo transformacional, aun cuando este fuera más de tipo operacional (Hoogeboom y Wilderom, 2015). Compartir información y conocimiento en las reuniones, como vía para una apropiada toma de decisiones (Littlepage, 2015) y los procesos de toma de decisiones (Haug, 2015) fueron también elementos considerados por la investigación en relación a la coordinación de reuniones. Cuando la coordinación es realizada por parte de los líderes, conforma percepciones en la relación supervisor-empleado y también hacia la organización en su conjunto, que determinan cómo los empleados se comportan durante las reuniones (Baran y Shanock, 2010; Baran et al., 2012; Mroz et al., 2018; Odermatt et al., 2017).

2.5.2.3. Propuestas dirigidas a mejorar el diseño

Si bien los facilitadores o coordinadores de reuniones consideran que las características de diseño son muy importantes para la preparación y ejecución de reuniones exitosas (Francisco, 2007; Niederman y Volkema, 1999; Odermatt, Kleinmann, König y Giger, 2013b), y actúan como predictores de su efectividad, existe una considerable variabilidad en cómo se diseñan las reuniones (Odermatt et al., 2015; Volkema y Niederman, 1995). Como se indicó anteriormente, varios estudios se centraron en propuestas de carácter general a modo de “receta”, y otros posteriores lo hicieron sobre características específicas. Abordamos en este apartado los primeros, relacionados con las características de diseño, dejando los específicos para los subapartados siguientes, en los que la mejora de las reuniones se deriva por las implicaciones prácticas de cada una de las investigaciones realizadas.

Las primeras propuestas, principalmente centradas en recomendaciones sobre cómo organizar y coordinar reuniones, pusieron su foco principalmente en la planificación y preparación de las reuniones:

- Decidir cuándo la reunión es necesaria (Carlozzi, 1999; Streibel, 2003; Tropman, 1996).
- Establecer objetivos (Bang, Fuglesang, Ovesen y Eilertsen, 2010; Carlozzi, 1999; Nixon y Littlepage, 1992; Streibel, 2003).
- Decidir quiénes y cuántos deben participar (Carlozzi, 1999; Clark, 1998; Elsayed-Elkhouli, Lazarus y Forsythe, 1997), aunque la decisión sobre las

Capítulo 2. Estado del arte

personas que deben participar venga en gran medida establecida por la estructura organizativa (Odermatt, König, Kleinmann y Bachean, 2013a; Schwartzman, 1986; Tobia y Becker, 1990). Y respecto al tamaño, no está claro si cuanto más reducido mejor (Cohen et al., 2011; Littlepage, 1991; Romano y Nunamaker, 2001) o no hay asociación directa entre tamaño y efectividad de la reunión (Leach et al., 2009), porque median otros factores.

- Preparar, distribuir y utilizar agenda de reunión (3M Meeting Management Team, 1994; Carlozzi, 1999; Cohen et al., 2011; Leach et al., 2009; Nixon y Littlepage, 1992; Tropman, 1996; Volkema y Niederman, 1995, 1996).
- Presentar documentación de apoyo (Volkema y Niederman, 1996) de manera sencilla, clara y relevante (Lovett, 1988).
- Tomar notas/resumen de la reunión (Carlozzi, 1999; Leach et al., 2009; Streibel, 2003; Tropman, 1996).
- Asegurar un entorno físico apropiado (Bluedorn et al., 1999; Cohen et al., 2011; Leach et al., 2009).
- Comenzar y finalizar puntuales (Carlozzi, 1999; Elsayed-Elkhouly et al., 1997; Leach et al., 2009; Luong y Rogelberg, 2005; Tropman, 1996; Volkema y Niederman, 1996) y tener una duración adecuada (Volkema y Niederman, 1996).

De modo que estos elementos pudieran asegurar reuniones plenas (*mindful meetings*, Francisco, 2007), productivas, con objetivos claros, que involucren a las personas adecuadas en el momento oportuno y que utilicen técnicas para aprovechar al máximo el tiempo invertido (MacLeod, 2011). Para ello, son claves la preparación, la buena facilitación y el seguimiento adecuado (Francisco, 2007).

2.5.2.4. Propuestas de intervención global

A estas propuestas focalizadas en características de diseño les siguieron otras de intervención global, como modelos de cambio a nivel organizativo para la mejora de las reuniones. Así, Rogelberg et al. (2007) propusieron tres áreas de intervención (Tabla 2.12), dirigidas no solo a mejorar la práctica de las reuniones, como “un mal menor”, sino a enfocarlas como herramientas para resolver problemas y crear organizaciones más competitivas (Rogelberg et al, 2007), en línea con la propuesta de 3M Meeting Management Team y Drew (1994) en su obra *Mastering meetings: discovering the hidden potential of effective business meetings*. Estas tres áreas fueron posteriormente articuladas a través de un modelo de intervención global (Rogelberg et

al., 2012). Y Kello (2015), retomando las propuestas globales iniciales, en base a una revisión de la literatura estructuró en ocho ejes los principales problemas de gestión de las reuniones y propuso recomendaciones para su mejora. A efectos de facilitar una visión global de estas aportaciones, se resumen en la Tabla 2.12, en la que se indican las propuestas realizadas, su contenido, y los autores y año de las publicaciones.

Uno de los pilares de estas propuestas es la medición. Sin embargo, pocos estudios han sido realizados en el ámbito académico para medir la efectividad de las reuniones. Davison (1998) propuso un cuestionario conformado por cinco constructos - comunicación, trabajo en equipo, calidad de la discusión, utilización y efectos del estatus de los participantes, y eficiencia - que posteriormente (Davison, 1999) revalidó a través de su aplicación a tres reuniones. Casi dos décadas más tarde, Odermatt, König y Kleinmann (2016) desarrollaron el denominado Zurich Meeting Questionnaire (ZMQ), integrado por características de diseño (objetivos, participantes, agenda, información/documentación, sala, inicio y finalización puntual) y de proceso (relacionales, orientados a las tareas). En su validación encontraron que los procedimientos orientados a las tareas y los relacionales estaban fuertemente correlacionados con la satisfacción de los participantes y con los resultados de la reunión, y que dos características de diseño inicialmente consideradas (tomar notas, refrigerios) no lo estaban.

Propuestas	Contenido	Autores/año
Intervención en tres áreas: <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las habilidades. • Establecer normas. • Implementar prácticas innovadoras. 	Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Cuándo convocar reuniones. • Cómo preparar una agenda. • Cómo fomentar la participación. • Cómo manejar las diferencias culturales y resolver conflictos. Normas: <ul style="list-style-type: none"> • Pautas generales para la convocatoria y gestión de las reuniones. Prácticas: <ul style="list-style-type: none"> • Planificar las reuniones con anticipación. • Establecer reglas de participación. • No tener temor a experimentar con nuevas técnicas. • Evaluar las reuniones. 	Rogelberg et al. (2007)

Tabla 2.12. Propuestas de intervención global para la mejora de las reuniones, 1986-2014.
 Fuente: elaboración propia.

Capítulo 2. Estado del arte

Propuestas	Contenido	Autores/año
Intervención en tres áreas: <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las habilidades. • Establecer normas. • Implementar prácticas innovadoras. 	Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Cuándo convocar reuniones. • Cómo preparar una agenda. • Cómo fomentar la participación. • Cómo manejar las diferencias culturales y resolver conflictos. Normas: <ul style="list-style-type: none"> • Pautas generales para la convocatoria y gestión de las reuniones. Prácticas: <ul style="list-style-type: none"> • Planificar las reuniones con anticipación. • Establecer reglas de participación. • No tener temor a experimentar con nuevas técnicas. • Evaluar las reuniones. 	Rogelberg et al. (2007)
Tres ejes de intervención: <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico sistemático y mejora. • Evaluación de la inversión en reuniones y su rendimiento. • Implementación de una estrategia de cambio. 	Diagnóstico sistemático: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar cuál es la práctica actual en la organización. Evaluación de las reuniones: <ul style="list-style-type: none"> • Coste. • Satisfacción/productividad. Estrategia de cambio: <ul style="list-style-type: none"> • Crear sistemas de retroalimentación para los grupos. • Impartir capacitación y desarrollar liderazgo. • Establecer buenas prácticas, apropiadas para la cultura organizativa. 	Rogelberg et al. (2012)
Recomendaciones para la mejora estructuradas en ocho apartados.	Diseño, coordinación y seguimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Valorar si la reunión es necesaria. • Decidir quién tiene que participar. • Decidir el número de participantes. • Diseñar una agenda que responda a los objetivos de la reunión. • Decidir la hora y duración de la reunión. • Decidir la ubicación. • Gestionar la reunión como proceso. • Concluir y dar seguimiento. 	Kello (2015)

Tabla 2.12 (continuación) Propuestas de intervención global para la mejora de las reuniones, 1986-2014. Fuente: elaboración propia.

Como parte de este bloque de intervenciones globales, los trabajos de Myrsiades (2000), Ravn (2014) y Aksoy-Burkert y König (2015) se enfocaron específicamente en la **formación** como vía para desarrollar habilidades de los participantes y facilitadores. Trabajos que tuvieron como antecedente el realizado por Clark (1998), centrado en un grupo de estudiantes. Myrsiades (2000), sobre la base de una consultoría realizada

para mejorar la efectividad de las reuniones en una empresa, propuso, como primer paso, focalizarse en la descripción por los participantes de las reuniones improductivas existentes en su organización, para identificar los factores u obstáculos que determinan su improductividad. Posteriormente, en base a esta información, centrarse en la facilitación o coordinación de las reuniones conforme sus objetivos; participación de los asistentes; uso de los recursos de grupo para la resolución de problemas; implementación y aceptación de decisiones; y la necesaria evaluación de la reunión. Ravn (2013) reconceptualizó la gestión clásica de reuniones, al proponer un cambio de enfoque desde la “gestión” hacia la “facilitación” de reuniones. “Un enfoque más activo y de apoyo, en el que el gestor, como facilitador, guía y dirige las conversaciones en las reuniones hacia un objetivo positivo” (Ravn, 2014, p.70). Para probar la validez de su propuesta, el autor capacitó a un centenar de profesionales de dos organizaciones, y a través de una encuesta previa y una posterior a los empleados que participaron regularmente en las reuniones coordinadas por las personas que recibieron la formación, constató mejoras significativas en sus competencias. Aksoy-Burkert y König (2015), en una publicación de tipo conceptual, diseñaron el contenido de un curso de formación de dos días de duración, conformado por cinco módulos, indicando, para cada uno de ellos, los objetivos de aprendizaje, el fundamento científico y la descripción de la formación propuesta.

Como cierre de este bloque, Hansen y Allen (2015) reflexionan sobre la necesidad de una orientación organizativa hacia las reuniones, como “conjunto de políticas, procedimientos y prácticas que promueven, enfatizan o resultan en reuniones” (p.203). “El efecto positivo de esta orientación hacia las reuniones es que refuerzan otras orientaciones de la organización, como por ejemplo la orientación al mercado, a través de la implicación de los empleados, transferencia de conocimiento y capacidades dinámicas” (p. 205). Sin embargo, también alertan de posibles efectos negativos, si las reuniones se convierten en el objetivo general de la organización, que puede llevar a “reunionitis”, retomando la afirmación de Drucker (1967, p.41, citado en Hansen y Allen, 2015, p.205): “las reuniones son, por definición, una concesión a la organización deficiente. Uno se reúne o trabaja”. Por ello, concluyen los autores, la bondad o no de la orientación hacia las reuniones depende de factores culturales, y proponen una escala para medir este grado de orientación en las organizaciones y un modelo conceptual. La escala está fundamentada en el trabajo de Allen y Hansen (2011) e incorpora cuatro apartados: política, recompensa, uso estratégico y medición de la posible sobreutilización de las reuniones. Su modelo se fundamenta en seis factores (agentes) que potencialmente contribuyen al desarrollo de una orientación hacia las

Capítulo 2. Estado del arte

reuniones: cultura de *storytelling*, cultura colectiva, tamaño mediano-grande de la organización, orientación hacia los procesos, especialización de los recursos y utilización de redes externas. Como resultado, una mayor orientación hacia las reuniones contribuye a mayor implicación de los empleados, mayor transferencia de conocimiento y mayores capacidades dinámicas. Como factores mediadores en esta relación entre agentes y resultados los autores incluyen la legitimidad de los gestores, la aversión al riesgo y la mitigación del riesgo. A mayor legitimidad, menor aversión al riesgo y mayor mitigación del riesgo, mayor será el impacto de la orientación a las reuniones en la implicación de los empleados, transferencia de conocimiento y capacidades dinámicas (Hansen y Allen, 2015).

2.5.3. Antecedentes de la satisfacción y efectividad de las reuniones

La fase inicial de propuestas generales (“recetas”) para mejorar la práctica de las reuniones dio paso a varios estudios posteriores, que profundizaron en las causas de por qué las reuniones no eran plenamente satisfactorias ni productivas, tomando para ello la perspectiva de los participantes, sin que haya sido expresamente definido en la literatura académica qué se entiende por efectividad o por productividad de las reuniones, como indicamos en el Capítulo 1. Estas investigaciones dieron lugar a propuestas prácticas de mejora fundamentadas en los hallazgos encontrados. De ellas, una línea de investigación se centró en el análisis de las características de diseño, como antecedentes, al ser “la baja calidad de las reuniones a menudo atribuida a reuniones pobremente planeadas o lideradas” (Odermatt et al., 2015, p.49), afirmación validada por Odermatt et al. (2016), quienes encontraron que los participantes que puntuaron altos niveles en diseño de características y en procedimientos relacionales y orientados en las tareas también mostraron mayores niveles de satisfacción y efectividad. Otra línea se centró en el análisis de las conductas y comportamientos en las reuniones. Por naturaleza, las reuniones no son eventos estáticos, sino procesos verbales y no verbales que se suceden en el tiempo. Como hemos visto en el apartado 2.4.1, cuatro de las 13 definiciones de reuniones incluyen el término “interacción”; “las reuniones son dinámicas y las conductas que muestran los participantes están inmersas en un proceso de interacción social (Meinecke y Lehmann-Willenbrock, 2015, p.326).

Tanto características de diseño, como procesos de interacción, fueron considerados como antecedentes de la satisfacción y efectividad, y analizados sus impactos en los niveles individual, grupal y organizacional, como se muestra en los apartados siguientes.

2.5.3.1. Investigación centrada en las características de diseño

Desde el momento en que las reuniones son diferenciadas entre informales y formales (Boden, 1994), se infiere que las formales requieren preparación. Las reuniones formales se realizan en un momento especificado de antemano, tienen una agenda y una persona que coordina, por contraposición a las reuniones informales, que ni tienen un líder ni una agenda escrita (Boden, 1994). Por ello, las reuniones requieren “la negociación y la aceptación de una serie de relaciones sociales que definen el derecho de alguien para convocar y organizar una reunión, determinar el tiempo y lugar, comenzar y finalizar la reunión, y una serie de normas y convenciones para ordenar y regular la interacción” (Schwartzman, 1989, p.44).

La relación entre características de diseño y productividad de las reuniones parece clara. Di Salvo, Nikkel y Monroe (1989), a través de un estudio realizado mediante una encuesta a más de medio millar de empleados, identificaron las conductas prevalentes que contribuían a que las reuniones no fueran productivas, encontrando que el 22% de los problemas estaban relacionados con aspectos de planificación, esto es, con características de diseño. Las primeras investigaciones en este ámbito se focalizaron en el estudio de una sola variable, como por ejemplo en el formato presencial-virtual y su impacto en la efectividad percibida (Lantz, 2001), o el efecto de la postura (de pie-sentados) sobre la duración de la reunión y la calidad de la toma de decisiones grupales y, por ende, en la productividad de la reunión (Bluedorn, Turban y Love, 1999). Estos últimos autores encontraron que las reuniones que se realizaron con los participantes sentados fueron un 34% más largas que las reuniones realizadas de pie, sin que hayan logrado una mejora en la calidad de las decisiones respecto a las realizadas de pie. Sin embargo, Stray, Moe y Aurum (2012a) y Stray et al. (2012b) identificaron que las reuniones breves y de pie, que caracterizan las metodologías ágiles de desarrollo de software, presentan varias ventajas, pero también pueden convertirse en mecanismos de autojustificación de decisiones erróneas, al no disponer de tiempo para analizar debidamente los problemas. Para evitar estos riesgos, Stray, Lindsjorn y Sjoberg (2013) identificaron trece obstáculos y propusieron soluciones sugeridas para superarlos, a fin de aumentar la eficacia de este tipo de reuniones.

De manera progresiva, la investigación fue considerando otros factores de diseño como antecedentes de la efectividad percibida de las reuniones. Por su alcance, destacan los trabajos de Leach et al. (2009), Bang et al. (2010) y Cohen et al. (2011). Los primeros, centraron su estudio en la importancia de cinco factores como predictores de la efectividad percibida por los participantes, que a efectos de síntesis

Capítulo 2. Estado del arte

y mayor claridad se resumen en la Tabla 2.13 (se resaltan en negrita las correlaciones positivas encontradas).

Antecedentes (Diseño)	Factores mediadores	Consecuentes estudiados	Autores	Año
Formato: • Presencial/virtual		Efectividad Percibida	Lantz	2001
Postura: • De pie/sentados		Productividad (duración, calidad decisiones)	Bluedorn et al.	1999
• Uso de agenda • Puntualidad • Tomar notas/resumen • Instalaciones • Hay coordinador	Duración Tamaño Participación activa (interacción)	Efectividad percibida	Leach et al.	2009
• Tener objetivos claros (para cada punto de la agenda) y focalizarse en ellos	Interacción focalizada durante la reunión	Resultado tarea Calidad relación Satisfacción	Bang et al.	2010
Temporales: • Duración • Puntualidad (inicio, fin) • Uso de descanso		Calidad percibida	Cohen et al.	2011
Físicas: • Iluminación • Espacio • Formato (pres, virtual) • Ruido • Refrigerios • Disposición asientos • Disposición espacio • Temperatura				
Procedimiento • Uso de agenda (distribuida con anterioridad) • Normas para acuerdos • Tomar notas/resumen • Grabación				
Asistencia • Número asistentes • Hay coordinador				

Tabla 2.13. Características de diseño estudiadas en la literatura, consecuentes y factores mediadores. Fuente: elaboración propia.

En los resultados del estudio encontraron que el uso de agenda, la puntualidad de la reunión y la calidad de las instalaciones merecían especial atención, al relacionarse con percepciones más positivas de efectividad de la reunión (marcados en negrita en la Tabla 2.13). También hallaron que la participación activa de los asistentes tenía un

rol mediador importante en la relación entre los cinco factores de diseño y la efectividad percibida (mayores niveles de participación activa de los asistentes predicen mayores niveles de efectividad percibida), no así el tamaño y duración de las reuniones (Leach et al., 2009).

Bang et al. (2010) estudiaron la relación entre tener un objetivo claro para un punto de la agenda y focalizarse en él, y la efectividad. A través del análisis de ocho reuniones de dirección, encontraron que tanto la claridad de objetivos como la comunicación focalizada en ellos estaba significativamente correlacionada con tres indicadores de efectividad: desempeño (resultado) de la tarea, calidad de la relación y satisfacción de los participantes. Y el efecto de la claridad de objetivos en la efectividad del equipo estaba parcialmente mediada por la comunicación focalizada durante la reunión. Cohen et al. (2011) extendieron la investigación de Leach et al. (2009) para examinar la relación entre un total de 18 características y las percepciones de calidad de las reuniones. Así, a las cinco variables consideradas en el estudio anterior añadieron 13 características de diseño que no habían sido previamente estudiadas en el ámbito académico, pero sí en la literatura comercial, relacionadas con aspectos temporales, físicos, procedimentales y de asistencia. En el análisis de los datos, recogidos a través de una encuesta, encontraron correlaciones positivas individuales entre nueve de las características analizadas y la calidad percibida (marcadas en negrita en la Tabla 2.13). En opinión de los autores, las variables que no correlacionaron pudiera ser debido a que no son importantes para determinar los resultados de la reunión, o no serlo individualmente para explicar la satisfacción, pero sí afectar otros resultados de la reunión, como que se alcancen los objetivos o la productividad posterior a la reunión. O bien que la falta de correlación sea debida a una limitación del estudio, ya que preguntaron a los encuestados si una característica estaba presente o no, no qué tan bien estaba integrada o utilizada (Cohen et al., 2011). Cuatro de las nueve características correlacionadas son elementos físicos, de donde deducen que tener el entorno adecuado para la reunión parece ser crucial. Estos resultados se alinean, como afirman los autores de la investigación, con la Teoría de Eventos Afectivos, que propone que el ambiente de trabajo y los eventos impactan en las emociones y estado de ánimo de los empleados, que a su vez influyen en sus actitudes y conductas, y dicho impacto no es directo, sino a través de las percepciones que las personas construyen sobre esos eventos (Weiss y Cropanzano, 1996). Este estudio refuerza la propuesta de Rogelberg et al. (2010) de que las reuniones tienen un efecto duradero que se extiende más allá de la reunión.

Capítulo 2. Estado del arte

Además, los resultados sobre el tamaño de la reunión (relación inversa entre el número de asistentes y la calidad percibida) y la presencia de un facilitador (correlación positiva entre la presencia de un facilitador y la calidad percibida únicamente cuando el tamaño es elevado) indican que los efectos de las características de diseño individuales no son universales en todos los tipos de reuniones. Esto es, las reuniones son fenómenos complejos (Odermatt et al., 2015) y no hay una “receta única” para su organización. Por ello, cada reunión debe ser analizada individualmente para aplicar el diseño más efectivo (Cohen et al., 2011) y “maximizar su efectividad puede requerir más que la simple implementación de ciertas características de diseño” (Odermatt et al., 2015, p.52). Los autores también identificaron que las calificaciones más elevadas de calidad percibida correspondían a las personas encuestadas que actuaron como facilitadores de las reuniones, y aquellas en puestos organizativos altos. Sesgo encontrado en la investigación psicológica, que ha demostrado que es un prejuicio común evaluar las situaciones subjetivas de manera favorable a los propios intereses (Kruger, 1999; Roese y Olson, 2007, citados en Cohen et al., 2011, p.98). Sobre el uso de la agenda, tanto los hallazgos de Cohen et al. (2011) como de Leach et al. (2009) no fueron confirmados en el estudio de Malouff et al., (2012), quienes no encontraron relación entre la distribución de una agenda por escrito y la satisfacción y productividad de la reunión. La interacción como factor mediador, considerada tanto por Leach et al. (2009) como por Cohen et al. (2011), puede ser la explicación.

A través de una encuesta realizada a coordinadores de reuniones, Odermatt et al. (2013b) confirmaron la importancia de la planificación y preparación de las reuniones, fase en la que se deben considerar diversas características de diseño. De los hallazgos concluyeron: (1) los líderes o coordinadores implican a los participantes en la preparación de la reunión, en diferente medida; (2) el diseño de las agendas varía; (3) el establecimiento de objetivos no recibe la atención que debiera; (4) en muchas organizaciones la composición de los participantes viene determinada por la estructura formal de la organización; (5) la mitad de los coordinadores mantiene charlas preliminares con participantes, para la preparación de la reunión. Y de todas las características de diseño analizadas en la literatura, Odermatt et al. (2015) destacan seis principales: objetivos; número de participantes; uso de agenda; tomar notas; características físicas y características temporales (puntualidad, duración).

2.5.3.2. Investigación centrada en la interacción durante la reunión

Otras investigaciones se centraron en los procesos de interacción que se desarrollan en las reuniones, a través del análisis de las conductas de los participantes como

antecedentes de la satisfacción y efectividad, y su impacto en la implicación y el empoderamiento de los empleados. Antecedentes apuntados por Kaye (1998) y Cooren (2007).

“Para comprender qué separa las reuniones exitosas de las menos exitosas, un cuerpo de conocimiento en crecimiento se focaliza en el análisis de los procesos de comportamiento en las reuniones” (Lehman-Willenbrock et al., 2013, p.253.). Las líneas de investigación principales se centraron en dos aspectos: (1) las conductas disfuncionales o disruptivas durante las reuniones y sus impactos, si bien algunos estudios han extendido el análisis de las conductas a la fase previa de inicio de la reunión; (2) la interacción como proceso de comunicación. En el primer caso, la técnica de análisis predominante es el análisis secuencial, que permite determinar cuándo ocurre una cierta secuencia de conducta, o si es debida a la casualidad (Sacket, 1979). En el segundo, la metodología utilizada es el análisis conversacional. Para mayor claridad, en la Tabla 2.14 se resumen las conductas en las que se centró la investigación y los hallazgos encontrados. Sobre la investigación centrada en la comunicación realizaremos un breve resumen posterior, por salirse del foco principal de esta tesis.

a. Estudio de las conductas y sus impactos

Investigar sobre las conductas en las reuniones presenta un reto importante de codificación. Para responder a esta brecha existente en la literatura, Kauffeld y Lehmann-Willenbrock (2012) desarrollaron un esquema de codificación (act4teams), que describe 43 conductas verbales de interacción, funcionales y disfuncionales, agrupadas en cuatro bloques: conductas de resolución de problemas; de procedimiento; socio-emocionales, y orientadas a la acción. Este esquema fue posteriormente complementado por Meinecke y Lehmann-Willenbrock (2015) con directrices para la investigación de la interacción en las reuniones.

Centrándose en la investigación sobre las conductas, Kauffeld y Lehmann-Willenbrock (2012) identificaron que conductas disfuncionales o disruptivas, tales como salirse del tema, criticar otros participantes, mantener conversaciones paralelas, proporcionar información incorrecta, no asumir las responsabilidades propias, expresar resistencia al cambio, o quejarse, tienen un impacto negativo en la satisfacción y en la percepción de efectividad de las reuniones. Y, a su vez, este impacto tiene consecuencias en los resultados de los grupos y de la organización, que van más allá de las reuniones en sí. Por el contrario, conductas funcionales, tales como el análisis en profundidad o la generación de ideas, correlacionan positivamente con la satisfacción con las

Capítulo 2. Estado del arte

reuniones, su productividad y el éxito a nivel de la organización. En resumen, las conductas disfuncionales correlacionan negativamente con la satisfacción con las reuniones y éxito organizacional, mientras que las conductas funcionales lo hacen con los tres: satisfacción, productividad y éxito organizacional.

Las conductas disfuncionales afectan a la implicación de los empleados para manifestar su voz y a la confianza (Allen et al., 2015b); reuniones como generadoras o destructoras de confianza que tiene conexión con la seguridad psicológica (Thomas y Allen, 2015), propuesta por López-Fresno y Savolainen (2013, 2014). Los resultados de Kauffeld y Lehmann-Willenbrock (2012) confirman los hallazgos de Kauffeld y Meyers (2009), quienes encontraron que quejarse en una reunión, como conducta disfuncional, incitaba a otros participantes a quejarse, y también ocurría con la propuesta de soluciones, que llevaban a más soluciones. Comportamientos que fueron analizados en el marco de la Teoría del Contagio Emocional, como isopraxis en las reuniones.

Antecedentes (comportamientos)	Factores mediadores	Consecuentes estudiados	Autores	Año
Conductas disfuncionales/ funcionales (foco global)		Satisfacción Rdos. equipo Éxito organizac.	Kauffeld y Lehmann- Willenbrock	2012
Libertad de expresar opiniones		Efectividad percibida	Scott et al.	2013
Actuación superficial (<i>surface acting</i>)		Efectividad percibida Intenciones de dejar la organización	Shanock et al.	2013
Clima de humor	Inseguridad en el trabajo	Productividad Resultados del equipo	Lehman- Willenbrock y Allen	2014
Conductas disfuncionales		Implicación Confianza	Allen et al.	2015b
Liderazgo transformacional (orientación a soluciones)		Conductas disfuncionales	Lehmann- Willenbrock, Meinecke, Rowold y Kauffeld	2015
Liderazgo considerado/participativo	Procedimientos utilizados	Satisfacción con las reuniones	Odermatt et al.	2017

Tabla 2.14. Comportamientos durante las reuniones estudiados en la literatura, consecuentes y factores mediadores. Fuente: elaboración propia.

Antecedentes (comportamientos)	Factores mediadores	Consecuentes estudiados	Autores	Año
Liderazgo transformacional (orientación a soluciones)		Conductas disfuncionales	Lehmann-Willenbrock, Meinecke, Rowold y Kauffeld	2015
Liderazgo considerado/participativo	Procedimientos utilizados	Satisfacción con las reuniones	Odermatt et al.	2017
Impuntualidad		Efectividad reuniones	Rogelberg et al.	2014
Impuntualidad	Satisfacción con la reunión Efectividad percibida	Efectividad reuniones Compromiso con la organización	Lehman-Willenbrock et al.	2015
Impuntualidad		Satisfacción con la reunión Interacción	Lehmann-Willenbrock y Allen	2017
Impuntualidad		Satisfacción con la reunión Efectividad reunión Resultados del grupo	Allen, Lehmann-Willenbrock y Rogelberg	2018
Interacción		Efectividad	Sauer y Kauffeld	2016

Tabla 2.14 (continuación). Comportamientos durante las reuniones estudiados en la literatura, consecuentes y factores mediadores. Fuente: elaboración propia.

Otra conducta analizada fue la libertad de expresar opiniones de disensión durante la reunión, como conducta funcional (Scott et al., 2013). Así, las reuniones son percibidas por los participantes como más efectivas cuando consideran tener la libertad de expresar disensión durante las interacciones; cuando esta libertad no se da, los participantes deben realizar un esfuerzo para contener sus emociones, que detrae su atención de las reuniones (Scott et al., 2013). Este estudio sentó las bases para profundizar en la denominada “actuación superficial” (*surface acting*) como conducta disfuncional, entendida como la expresión de emociones no auténticas (falseadas) en las reuniones (Shanock et al., 2013). La efectividad percibida de las reuniones, mediada por la actuación superficial, está negativamente relacionada con el agotamiento emocional que se deriva del falseamiento de conductas y la intención de dejar la organización (Shanock et al., 2013). Esta actuación superficial forma parte de la regulación de las emociones (Gross, 1998), que constituye un componente

Capítulo 2. Estado del arte

importante de cualquier tipo de trabajo, y en especial de los que requieren relaciones inter-personales (Diefendorff, Richard y Croyle, 2006). “Las reuniones de trabajo son episodios de regulación de emociones” (Thomas y Allen, 2015, p.440), que suponen “la supresión de emociones negativas y la amplificación de emociones positivas” (p.442). Pero si bien el trabajo de Shanock et al. (2013) evidenció que la regulación de las emociones ocurre en las reuniones de trabajo, no se habían investigado los factores por los que acontece. Para cubrir esta brecha, Thomas y Allen (2015) proponen un modelo conceptual, que plantea que el estatus de los individuos, derivado tanto de su posición en la organización, como de su experiencia y conocimiento, es predictor de la regulación emocional, y que tanto la personalidad de los individuos (afectividad negativa - tendencia a experimentar emociones negativas -, neurosis y habilidad para interpretar las situaciones sociales), como el clima de seguridad psicológica que perciben en el entorno, moderan dicha relación. Como resultado, la regulación de las emociones impacta en los resultados del equipo (Thomas y Allen, 2015). El estudio reciente realizado por Thomas, Olien, Allen, Rogelberg y Kello (2018) construye sobre este modelo, al encontrar que la actuación superficial está positivamente relacionada con la presencia de participantes de mayor estatus en las reuniones, y de manera negativa con las percepciones de seguridad psicológica y efectividad de la reunión. La relación entre presencia de participantes de mayor estatus y actuación superficial también fue encontrada por Nyquist, Allen y Erks (2018), y la susceptibilidad individual al contagio emocional actúa como factor mediador (la relación es positiva para un alto contagio emocional, pero negativa para un bajo contagio emocional).

La impuntualidad en el inicio de la reunión como conducta disfuncional también fue analizada respecto a su impacto en la satisfacción de los participantes. La demora en el inicio es una de las fuentes de insatisfacción de los participantes con las reuniones (Allen et al., 2012; Blau, Tatum y Cook, 2004; Rogelberg et al., 2014). Estos últimos autores hallaron que las respuestas negativas de los participantes a una persona que llega tarde son mayores cuando la tardanza es de 6 a 10 minutos que cuando es de 1 a 5 minutos. Así, los participantes que llegan puntuales pueden sentir resentimiento, manifestado en cambio actitudinal y de conducta, hacia los que llegan tarde, e incluso hacia el trabajo o hacia la organización en su conjunto, produciendo un deterioro en las relaciones. Además, los recursos emocionales que detraen el sentirse molestos y pensando en los motivos de la demora hace que sean menos efectivos en la interacción en las reuniones (Rogelberg et al., 2014). Esta impuntualidad también afecta negativamente a los resultados de la reunión (Allen et al., 2018; Lehman-Willenbrock et al., 2016), a la satisfacción con la misma (Lehman-Willenbrock y Allen, 2017; Allen

et al., 2018), al cansancio emocional y grado de compromiso con la organización (Lehmann-Willenbrock et al., 2016) y a los resultados del grupo (Allen et al., 2018). Y viceversa para las conductas positivas, estando mediada la relación por la satisfacción individual con la reunión y con la percepción de efectividad de la misma (Lehmann-Willenbrock et al., 2016). Los resultados de la reunión se resienten porque hay menos comunicación focalizada en soluciones, no tanto respecto al número de problemas analizados o de soluciones proporcionadas, sino respecto al grado o riqueza de su análisis para comprenderlos en detalle, y a la argumentación de las soluciones propuestas, y porque hay menos soporte socioemocional entre los participantes (Allen et al., 2018; Lehmann-Willenbrock y Allen, 2017). Estos resultados, y en especial los hallazgos de Allen et al. (2018), confirman los hallazgos de Labianca, Moon y Watt (2005) con relación al impacto que la demora en el inicio de las reuniones tiene en los resultados de trabajo en grupo.

Por último, los procedimientos llevados a cabo en las reuniones son predictores de la satisfacción y de la efectividad (Odermatt et al., 2016). Tanto los orientados a las tareas, como los orientados a las relaciones, median la relación entre el índice de características de diseño de las reuniones y la satisfacción y efectividad percibida. Por ello, las características de diseño tienen un efecto menor en la satisfacción y efectividad que los procesos llevados a cabo en las reuniones (Odermatt et al., 2016). Dicho de otro modo, las primeras son necesarias, pero no suficientes.

Como indicábamos al inicio de este subapartado, si bien la investigación sobre reuniones de trabajo se centró principalmente en las fases de planificación y desarrollo, una nueva línea de investigación se focaliza en las interacciones informales, verbales y no verbales, que se producen justo antes del inicio de la reunión (Allen et al., 2014; Mirivel y Tracy, 2005; Yoerger et al., 2015b; Yoerger, Allen y Crowe, 2018), o justo antes o durante los descansos de las reuniones (Gorse y Emmitt, 2009), y que continúan influenciando la reunión. Mirivel y Tracy (2005) clasificaron estas interacciones en cuatro tipos: (1) pequeñas charlas (conversaciones que no tienen relación con el trabajo o la tarea, como por ejemplo hablar del tiempo); (2) charlas preparatorias de la reunión (relacionadas con la reunión, por ejemplo comentar sobre la agenda); (3) charlas relacionadas con la organización (por ejemplo, sobre personas, eventos, etc.) y (4) charlas relacionadas con el trabajo (centradas en el entorno de trabajo); no obstante, los diversos tipos de charlas se suelen mezclar, lo que hace difícil clasificarlas. Sobre la base de esta clasificación, Allen, Lehmann-Willenbrock y Landowski (2014) investigaron sobre la relación entre estas interacciones y la efectividad de las reuniones, considerando el tipo de personalidad de los participantes

Capítulo 2. Estado del arte

(introvertida, extrovertida), y encontraron que únicamente las pequeñas charlas (*small talk*) correlacionaron positivamente con la efectividad de la reunión, y la relación fue más fuerte para las personas introvertidas. Sin embargo, parece que la influencia de estas charlas en el desempeño del grupo únicamente se da en el nivel percibido, no así en el desempeño objetivo (Yoerger et al., 2018). Este tipo de interacciones parecen facilitar las buenas relaciones entre los participantes, reducir el nerviosismo y la preocupación, y permitir a los participantes considerar cómo pueden interactuar de manera altamente efectiva con los otros participantes (Holmes, 2000). Como resultado, se reduce la ansiedad social, incrementa la cohesión entre los participantes, mejora la eficiencia y facilita la transferencia de conocimiento, además de poner las bases para la interacción (Holmes, 2000). No obstante, no todos son beneficios positivos, y estas charlas pueden ser utilizadas para marcar distancias (McCarthy, 2000; 2003). Por ello, su utilización premeditada para mejorar las reuniones no puede ser realizada sin considerar la cultura de la organización y la cultura de país, aunque su influencia es aún desconocida (Yoerger et al., 2015b).

Estas líneas de investigación se centraron en investigar la relación entre conductas en las reuniones y resultados de las mismas, medidos estos en términos de satisfacción o de efectividad, a nivel individual, grupal u organizacional. Otras investigaciones se centraron en analizar diversos antecedentes de esas conductas, tales como las actitudes, factores individuales (que generan actitudes), clima en las reuniones o los procesos utilizados en ellas, que analizamos a continuación.

b. Estudio de los antecedentes de las conductas

Las conductas en las reuniones son resultado de actitudes, que se configuran “tanto por la propia experiencia del individuo con reuniones previas, como por su disposición” (O'Neill y Allen, 2012) p.188 “[...] y los equipos a los que pertenece” (p.191). Estos investigadores desarrollaron una escala de medición para predecir, a través de las actitudes, la efectividad de las reuniones e, indirectamente, el rendimiento del equipo, y la validaron con miembros de equipos de trabajo pertenecientes a proyectos de ingeniería. La escala está compuesta por ocho ítems relacionados con el tiempo consumido en reuniones de equipo, la frecuencia de las mismas, la realización de tareas sustantivas en ellas (tareas del equipo), su uso para consultar con otros miembros y recibir actualizaciones, y para tomar decisiones. Basándose en las teorías que involucran Regulación de la Actividad (Hacker, 1985, 2003; Zijlstra, Roe, Leonora, y Krediet, 1999), Acción (Schonpflug, 1983, 1986; Zohar, 1999) y Construcción de Sentido (Weick, 1995), los autores sugieren que los equipos con elevada puntuación

en la escala verían las reuniones como actividades necesarias para el avance de la tarea principal y el logro de los objetivos y, como resultado, los miembros desarrollarán confianza en la capacidad del equipo para cumplir sus objetivos. La pertenencia a un equipo es un factor relevante (entre el 15% y el 25% de la varianza en los puntajes de los individuos se atribuyó a su pertenencia al equipo), hallazgo que es consistente con el trabajo de Rogelberg et al. (2006), quienes encontraron una relación positiva entre el tiempo dedicado a las reuniones y la satisfacción en el trabajo cuando la interdependencia entre los participantes (explicada por la identidad grupal) era alta, pero la relación era negativa cuando la interdependencia era baja. En consonancia con la Teoría de la Acción, los autores del estudio indican que, en equipos con poca interdependencia, puntuaciones medio-altas pudieran indicar que esas personas tienen mayor predisposición a querer reunirse con frecuencia, lo que podría generar ineficiencias (O'Neil y Allen, 2012).

La experiencia y personalidad de los participantes también son generadoras de actitudes, y fueron analizadas por Sonnentag y Volmer (2009) como predictores de la efectividad de las reuniones. Sin embargo, los hallazgos encontrados confirman que la experiencia predice las contribuciones individuales a los procesos de trabajo en equipo en las reuniones - mayor participación en el análisis de problemas y en la especificación de objetivos - pero no así la autoeficacia, que se relacionó negativamente con la contribución individual al análisis de los problemas.

El clima social en las reuniones es generador de conductas, tanto funcionales como disfuncionales, que tienen influencia en la efectividad de las reuniones. Se puede generar un clima positivo a través del humor y a través del liderazgo. En el primer caso, la comunicación socioemocional más positiva que se deriva afecta a la estructura de la reunión, a las soluciones proporcionadas en la misma y, en conjunto, contribuye a lograr mejores resultados, tanto a corto plazo como perdurables en el tiempo (Lehman-Willenbrock y Allen, 2014). Además, parece existir relación entre la utilización del humor y el desarrollo de liderazgo (Watson y Drew, 2017). En el segundo caso, el liderazgo de tipo transformacional ejercido en la reunión, orientado a encontrar soluciones, evita conductas disfuncionales (Lehmann-Willenbrock et al., 2015), y el de tipo participativo no solamente influye en la efectividad de la reunión, sino que los participantes consideran que los líderes de las reuniones participativas son más cálidos y competentes que los líderes de las reuniones directivas, teniendo el género influencia en la percepción del liderazgo de tipo directivo, no así del participativo (Mroz et al., 2018). Sobre la influencia del estilo de liderazgo en las reuniones también profundizaron Odermatt et al. (2017), en un contexto supervisor-subordinado, y

Capítulo 2. Estado del arte

encontraron una relación directa entre el comportamiento del líder en la reunión y la satisfacción de las reuniones, estando mediada por procedimientos relacionales, lo que sugiere que un estilo de liderazgo “considerado” (orientado a las personas) contribuye a un aumento en la satisfacción de las reuniones a través de procedimientos relacionales (por ejemplo, comunicación abierta y cooperación dentro de la reunión, participación respetuosa e igualitaria).

De los procedimientos y procesos utilizados depende la interacción que se genere entre los participantes, que es un factor que contribuye a que las reuniones sean efectivas, y a mejores resultados de los equipos (Van Praet, 2009). A través del análisis de redes se percibe que las interacciones funcionales son menos centralizadas y tienen un efecto positivo en los resultados de los equipos (Sauer, Meinecke y Kauffeld, 2015; Sauer y Kauffeld, 2016), y que los participantes interactúan con otros que son similares en iniciativa y auto-eficacia (Sauer et al., 2015). Estos hallazgos refuerzan los estudios de Sonnentag (2001), Jarzabkowski y Seidl (2008) y Sauer y Kauffeld (2013), quienes encontraron que las reuniones se pueden caracterizar por una estructura centralizada o descentralizada. En la primera, cada participante comparte información con una persona central, mientras que en la segunda la información es compartida entre los participantes. La estructura descentralizada está directamente relacionada con la efectividad percibida (Sauer y Kauffeld, 2013).

Littlepage (2015), sobre la base de un análisis de la literatura académica sobre grupos, analizó los factores que promueven o inhiben la interacción (Gibson, 2003; Van Dyne, Ang y Botero, 2002) como mecanismo para compartir información, a su vez necesaria para una buena toma de decisiones. Para la toma de decisiones, Haug (2015) analizó cuatro tipos de consenso (impuesto, aclamado, básico y deliberativo) en las reuniones, y Reiter-Palmon y Sands (2015) analizaron el rol de la creatividad en la toma de decisiones y los factores contextuales que la fomentan o inhiben, tales como la seguridad psicológica, la confianza o la comunicación.

c. Estudio de la interacción como proceso de comunicación

Principalmente a partir de mediados de la década 2000 – 2010, se desarrolló una creciente investigación sobre la interacción en las reuniones, como proceso de comunicación. Esta perspectiva comunicativa “se focaliza en la creación de la reunión a través de mensajes interactivos y cómo estos mensajes llevan a los resultados del grupo” (Beck et al., 2015, p.307), que los referidos autores reclaman como enfoque estratégico. “A través de un enfoque estratégico de la comunicación en las reuniones, resaltamos las asunciones ontológicas y epistemológicas que difieren de otros

enfoques” (p.306). Gran parte de esta investigación se desarrolló a través del análisis conversacional. “Un enfoque riguroso para documentar las prácticas compartidas que los individuos usan para dar forma de manera colaborativa a la interacción momento-a-momento” (Raclaw y Ford, 2015, p.247), desde la perspectiva de que “las reuniones son una forma omnipresente de la actividad humana, construida a través de las capacidades compartidas de los grupos para organizarse en una interacción enfocada, explícitamente dirigida a objetivos” (p. 248). Si bien esta línea de investigación se desarrolla principalmente desde la Sociología, y sale fuera del alcance de esta tesis, proporcionamos a continuación una visión global de por dónde se está canalizando, pues sus hallazgos son útiles para comprender las reuniones de trabajo en toda su extensión.

Al igual que la obra de Helen B. Schwartzman (1986, 1989) representa el punto de referencia para la investigación sobre las reuniones de trabajo, la monografía de Deirdre Boden (1994), *The Business of Talk*, se considera el referente para el análisis de la interacción en las reuniones en tiempo real, “a través de la cual las instituciones producen y reproducen a sí mismas” (p.81). A través del análisis conversacional, los investigadores comenzaron a focalizarse en las reuniones en el lugar de trabajo como sitios clave para comprender la estructuración social “viva” de las instituciones. En la revisión de la literatura que realizaron Raclaw y Ford (2015) identificaron diversas categorías en esta línea de investigación, que por el carácter tangencial que tiene este enfoque de las reuniones para los objetivos y alcance de esta tesis, se resumen en la Tabla 2.15.

Líneas	Autores
Componentes estratégicos de interacción	
• Disponibilidad de una persona que lidera o coordina	Boden (1994); Bicharra-García, Kunz y Fischer (2004); Deppermann, Schmitt y Mondada (2010); Kangasharju y Nikko (2009); Svennevig (2012a)
• Estrategias de interacción para ganar turno de palabra	Ford (2008); Ford y Stickle (2012); Markaki y Mondada (2012)
• Estrategias para cerrar la reunión	Arminen (2001)
• Prácticas para iniciar o cerrar temas	Barnes (2007); Button y Casey (1998-9); Ford (2008); Nielsen (2013); Svennevig (2012b)
• Cómo las estructuras de interacción se ven afectadas por el entorno virtual	Markman (2009, 2010)

Tabla 2.15. Principales categorías desarrolladas en la línea de investigación sobre reuniones como proceso de comunicación. Fuente: elaboración propia en base a Raclaw y Ford (2015).

Capítulo 2. Estado del arte

Líneas	Autores
Constitución de identidades a través de la interacción	
• Estrategias utilizadas por los directivos y líderes de equipos para construirse a sí mismos como líderes	Clifton (2006); Nielsen (2009); Schmitt, (2006); Svennevig (2008, 2011)
• Estrategias utilizadas por las personas que coordinan para establecer su identidad situacional como coordinadores	Barske (2009); Pomerantz y Denvir (2007); Potter y Hepburn (2010); Sandlund y Denk (2007)
• Cómo las reuniones son lugares para generar afecto y construir relaciones - identidad de equipo	Djordjilovic (2012 a,b)
Influencia del estatus en la interacción	
• Cómo la antigüedad y posición en la organización afecta a las conductas en las reuniones	Vögue (2010)
Cómo los participantes afectan y construyen relaciones en las reuniones	
• A través del humor	Kangasharju y Nikko (2009)
Otras categorías	
• Cómo los participantes toman decisiones	Huisman (2001)
• Cómo hacen uso de la influencia a través de diversas tácticas	Yukl y Tracey (1992)
• Cómo hacen uso de la influencia como proceso relacional	Clifton (2009)
• Cómo muestran acuerdo o desacuerdo	McKinlay y McVittie (2006); Osvaldsson (2004)
• Cómo gestionan el conflicto	Kangasharju (1996, 2002); Saft (2001)

Tabla 2.15 (continuación). Principales categorías desarrolladas en la línea de investigación sobre reuniones como proceso de comunicación. Fuente: elaboración propia en base a Raclaw y Ford (2015).

Esta línea de investigación evidencia que la interacción es estratégica (Beck y Keyton, 2009), y “constituye el fundamento de la creación de significado y la influencia contextual de las reuniones” (Beck et al., 2015, p.305). “Los individuos son siempre potenciales agentes de cambio, y pueden elegir alinearse con la estructura o resistir su construcción a través de prácticas alternativas” (Raclaw y Ford, 2015, p.270). Por ello, esta línea tiene aun mucho potencial de desarrollo, como reivindican Scott et al. (2015a), al afirmar que se posiciona la comunicación en las reuniones como secundaria, y por ello “el contenido conductual y de comunicación es ignorado, o conceptualizado como meramente representativo, no constitutivo, de actitudes, creencias y diferencias individuales que los teóricos asumen que da forma, pero que no es conformado por la comunicación en las reuniones” (Scott et al., 2015a, p.21). La

propuesta de enfoque del análisis conversacional “multimodal” realizada por Asmuß (2015), focalizado en las “vías ordenadas y estructuradas en las que los participantes en las reuniones hacen uso de sí mismos y del mundo que les rodea para realizar las actividades relevantes en las reuniones” (p. 277), contribuirá a avanzar en este campo, al “ayudar a comprender cómo las reuniones son creadas, mantenidas y cambiadas a lo largo de las negociaciones de los participantes” (p.299).

Si bien no realizados a través de análisis conversacional, pero centrado en la interacción durante las reuniones, destacamos el trabajo de Lehmann-Willenbrock et al. (2011), quienes vincularon tanto los ciclos de quejas como los de interés en el cambio con estados afectivos emergentes. En su estudio encontraron que los ciclos de queja estaban vinculados a un estado de ánimo pasivo de los participantes, mientras que los de interés en el cambio lo estaban a un estado de ánimo activo. La interacción verbal constituye un evento afectivo en los grupos, y la edad de los participantes, así como la antigüedad de los grupos que se reúnen, son predictores de quejas en las reuniones, moderado, en el primer caso, por la tendencia a olvidar (Schulte, Lehmann-Willenbrock y Kauffeld, 2013). Esta visión de las reuniones como eventos comunicativos permite analizar “cómo las reuniones modelan, y a su vez son modeladas, por sus entornos envolventes y cambiantes” (Schwartzman, 2015, p.736).

En resumen, las líneas de investigación analizadas en el subapartado 2.5.4 se centraron en estudiar el impacto de variables de diseño y/o de desarrollo de las reuniones (especialmente relacionadas con el comportamiento de los participantes) y su relación con la satisfacción con las reuniones, efectividad percibida, productividad, resultados del trabajo en equipo y efectividad organizativa, y en cómo la comunicación mantenida en las reuniones da forma a la organización. En los primeros, los resultados no solo constatan esta relación antecedentes-consecuentes, sino que además los investigadores han encontrado que sus efectos van más allá de las reuniones como eventos, y se extienden a actitudes de los empleados y a variables como su grado de implicación y empoderamiento, que pueden resultar en la intención de dejar la organización. A su vez, los efectos comienzan antes de las reuniones, en las charlas informales inmediatamente anteriores al inicio de las mismas o durante los descansos. Esta línea contribuye a “conceptualizar las reuniones como un fenómeno constitutivo que da forma, más que refleja, procesos psicológicos subyacentes” (Scott et al., 2015a, p.39) “y da forma a las organizaciones” (Boden, 1994, p.81).

Capítulo 2. Estado del arte

2.5.4. Diversidad cultural y reuniones

La investigación sobre la influencia cultural en las reuniones de trabajo es escasa (Kello, 2015; Lehmann-Willenbrock et al., 2013b) y una parte de ella está fundamentada en experimentos o muestras tomadas en el ámbito universitario. Sin embargo, la investigación realizada en diversas disciplinas ha evidenciado que la cultura afecta de manera relevante a conductas de negociación y discusión, y actitudes relativas al trabajo y al trabajo en equipo, que son relevantes para las reuniones (Gelfand, Erez y Aycan, 2007, citado en Van Eerde y Buengeler, 2015, p.178), lo que sugiere que la investigación sobre la influencia cultural en las reuniones tiene gran potencial de desarrollo. La investigación en este campo fue realizada hasta el momento desde dos perspectivas: (1) la influencia a nivel macro, de país, en el desarrollo de las reuniones, y (2) la influencia a nivel micro, de la diversidad interna del grupo que se reúne. Ambas perspectivas son analizadas a continuación.

2.5.4.1. Análisis macro, cros-cultural

El análisis comparativo de las reuniones de trabajo en diversas culturas es relativamente reciente y se centró principalmente en la comparación entre Estados Unidos y Alemania (Köhler et al., 2012; Köhler y Golz, 2015; Lehmann-Willenbrock et al., 2013b). Como afirman Köhler y Gözl (2015), “la mayoría de la investigación existente reuniones ha sido realizada en contextos laborales anglo-sajones [...] mucho del trabajo influenciador de Rogelberg y colegas está basado en muestras que incluyen EEUU, Reino Unido y Australia” (p.119).

Este tipo de análisis cros-cultural plantea de mano el problema de la comparación. Para facilitararlo, Köhler et al. (2012) propusieron un modelo que considera la diversidad cultural como antecedente de las expectativas que se generan con relación a las reuniones y de los procesos que se desarrollan en ellas, conformado por cinco dimensiones: propósito, contenido, estructura, tiempo y roles de los participantes. Este modelo fue aplicado a un análisis entre las culturas de Estados Unidos y de Alemania (Köhler et al., 2012), y posteriormente a un análisis comparativo entre Estados Unidos, Alemania, Inglaterra y Japón (Köhler y Gözl, 2015). Además de sus resultados en el ámbito cros-cultural, el trabajo de Köhler y Golz (2015), sustentado en el análisis de 73 publicaciones académicas sobre diversidad cultural en los negocios, que incluyen también análisis de reuniones, provee una visión global de cómo se ha desarrollado la investigación en 21 países, pertenecientes a Oceanía (dos), Asia (seis), Europa (doce) y América (uno). Considerando únicamente las publicaciones centradas en reuniones, los países analizados son 14, de los cuales dos son de Oceanía (Australia, Nueva

Zelanda), dos de Asia (China, Japón), uno de América (Estados Unidos) y siete de Europa (Alemania, Finlandia, Holanda, Italia, Noruega, Reino Unido, Suecia).

Las diferencias entre las reuniones realizadas en Estados Unidos y Alemania fueron también estudiadas por Lehmann-Willenbrock et al. (2013b), mediante la observación de conductas codificadas según el esquema act4teams (Kauffeld y Lehmann-Willenbrock, 2012); utilizando el marco conceptual de las dimensiones culturales propuestas por Hofstede (1980, 1991, 2001), y a través de análisis secuencial de las conductas, encontraron que las reuniones de los equipos alemanes se caracterizaron por patrones focalizados en el análisis del problema y mostraron más conductas de interacción/procedimentales, mientras que las de estadounidenses se focalizaron más en la proposición de soluciones y en conductas socio-emocionales. Hallazgos que corroboran y amplían los encontrados anteriormente por Köhler et al. (2012), que resumían en que los participantes alemanes tenían un enfoque orientado más a la planificación y centrado en el objetivo, mientras que los estadounidenses se enfocaban más en la acción y mostraban más conductas-socioemocionales.

Kemp y Williams (2013) estudiaron las reuniones en tres organizaciones de la región del Golfo Pérsico, caracterizada por su fuerza laboral cros-cultural. Desde el enfoque conceptual de reuniones como rituales, y a través de una metodología mixta que incluyó observación, etnografía y entrevistas, evaluaron aspectos de espacio, tiempo, formalidad, simbología, comunicación, uso de la tecnología y ubicaciones (por ejemplo, salas de reuniones utilizadas), y encontraron que las conductas mostradas por los participantes en esta región diferían considerablemente de las reuniones mantenidas en occidente. Estas diferencias se centraron principalmente en características de diseño y proceso, tales como el tratamiento flexible del tiempo, de la agenda, del uso de los espacios, e interrupciones durante las reuniones, entre otras. También encontraron que el origen étnico de la persona que coordina las reuniones determina las conductas de muchos de los participantes.

El estudio cros-cultural más amplio por su alcance fue realizado por Van Eerde y Buengeler (2015), quienes estudiaron las diferencias en las reuniones en 45 países, considerando características de estructura (tamaño, duración, frecuencia, tiempo consumido en reuniones, uso de agenda, puntos de acción⁹, retraso en el inicio y final) y psicológicas (participación/interacción, satisfacción, confort (contrario a ansiedad) y entusiasmo), y agruparon los países en siete *clusters*, conforme la clasificación de

⁹ Puntos clave de la agenda que marcan la dirección de la reunión.

Capítulo 2. Estado del arte

Gupta, Hanges y Dorfman (2002): Anglo, Confucian Asia, Este de Europa, Europa Germánica, Europa Latina, Oriente Medio y Norte de Europa. Sus resultados evidenciaron diferencias entre las reuniones mantenidas en los diferentes *clusters* culturales para las características de tamaño, duración, tiempo consumido en reuniones, puntos de acción, retraso en el inicio, confort y entusiasmo, pero no para las otras variables. Los datos fueron también analizados considerando una clasificación de contexto (culturas de alto contexto y de bajo contexto; Holtbrügge, Weldon y Rogers, 2013), encontrando en ese caso diferencias únicamente para la duración de las reuniones, puntos de acción y confort. El estudio realizado por Van Eerde y Buengeler (2015) aumentó en 31 los países considerados por Köhler y Gözl (2015), hasta un total de 45. No obstante, de ellos, 26 países están representados mediante un número de respuestas inferior o igual al 1% de la muestra total, que fue de 710 respuestas.

Otras investigaciones se centraron en la importancia del tipo de reuniones (en este caso, las reuniones iniciales) en los procesos de negociación con China (Zhu, McKenna y Sun, 2007), o en el uso de formas de tratamiento (honoríficos) en las reuniones como marcadores de cortesía en culturas como la japonesa, para conocer los patrones de uso (Cook, 2011).

2.5.4.2. Análisis a nivel micro – diversidad de participantes

La diversidad de los participantes como antecedentes para la satisfacción y efectividad de las reuniones, a través de sus conductas (funcionales o disfuncionales) fue teorizada por Gerpott y Lehmann-Willenbrock (2015), línea que se cruza con la de investigación sobre conductas como antecedentes. Considerando tanto la diversidad orientada a las relaciones (originada por diferente género, edad, raza), como la orientada a las tareas (originada por la educación y experiencia), propusieron un modelo conceptual, mediante el cual la diversidad orientada a las relaciones podría tener un impacto negativo en la satisfacción y resultados de la reunión, mientras que la orientada a las tareas tendría un impacto positivo en estas variables. Y, en ambos casos, la relación está mediada por la comunicación o interacción en las reuniones. A su vez, esta comunicación está moderada por las actitudes de los participantes hacia la diversidad, y por su motivación hacia la reunión. Así, cuando las actitudes hacia la diversidad o hacia la reunión son positivas, mejora la interacción; en caso contrario, surgirán conductas disfuncionales, que afectarán a la interacción. Otros estudios se focalizaron en analizar variables aisladas, como antecedentes, por ejemplo, la

utilización del humor en las reuniones con participantes de diversos países (Rogerson-Revell, 2007; Murata, 2014).

En resumen, la investigación sobre la influencia cultural en las reuniones de trabajo es escasa, tanto con respecto a los estudios cross-culturales como en relación con la diversidad cultural del grupo que se reúne. Considerando que el campo de conocimiento sobre la influencia cultural en las relaciones y los procesos de trabajo es amplio, constituye una de las líneas de investigación sobre reuniones de trabajo potencialmente a ser desarrollada en el futuro.

2.5.5. Tecnología y reuniones

A medida que se desarrollaron las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), y con ellas las reuniones virtuales, cabría esperar una línea de investigación científica centrada en el uso de la tecnología, y cómo esta impacta en factores tales como el desarrollo, efectividad y satisfacción con las reuniones. O en cómo las características de diseño de las mismas pudieran variar en el caso de que sean realizadas de manera presencial, virtual o híbrida.

A nivel empírico se constata el uso creciente y significativo de las reuniones virtuales (Forbes Insights, 2010; Pervan, Lewis y Bajwa, 2004), e incluso el aumento del número total de reuniones como consecuencia de la disponibilidad de tecnología para comunicarse (Anson y Munkvold, 2004), a pesar de que se esperaría que los avances tecnológicos redujeran la necesidad de reuniones presenciales (Scott, Shanock y Rogelberg, 2012). A la par, se fue incrementando el número de publicaciones comerciales que establecen recomendaciones para maximizar la efectividad de las reuniones virtuales. Sin embargo, la literatura académica en este campo es aun escasa en cuanto a su alcance, como analizaremos a continuación. A modo ilustrativo, *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (Allen et al., 2015) dedica a las reuniones virtuales dos de sus 31 capítulos. La investigación sobre reuniones de trabajo y tecnología, desarrollada más en el ámbito de la Informática que en el de la Psicología, se centró principalmente en dos líneas: (1) aplicación e impacto de la tecnología y (2) variables de diseño y proceso de las reuniones, que analizamos a continuación.

2.5.5.1. Aplicación e impacto de la tecnología en las reuniones

En una primera fase, principalmente en la década 1990 - 2000, la investigación académica se centró en aspectos de implementación de soluciones tecnológicas específicas como soporte a las reuniones, y en sus beneficios. A inicios de 1990 se

Capítulo 2. Estado del arte

incorporaron los denominados “sistemas de soporte para la toma de decisiones” (*Group Decision Support Systems, GDSS*), dirigidos hacia la facilitación del trabajo en equipo, pero con impacto en la duración y número de reuniones necesarias. La aplicación de estos sistemas dio lugar a numerosas publicaciones, gran parte de ellas de carácter empírico, focalizadas en la implementación de un GDSS en empresas u organizaciones específicas. El trabajo de Beise, Evaristo y Niederman (2003) ilustra qué características tuvo la investigación sobre esta temática. A través de un meta-análisis de las presentaciones realizadas entre 1999 y 2002 en un congreso académico especializado en tecnología, encontraron que de las 65 presentaciones, el 71% fueron trabajo empíricos, fundamentados principalmente sobre estudios de caso (35% del total de publicaciones) y experimentos (41% del total), y las principales variables dependientes consideradas fueron la productividad (12%), la participación (11%), la satisfacción (11%), y de manera muy puntual y dispersa entre los diversos trabajos analizados otras 24 tipos de variables, tales como el consenso, la generación de conocimiento, la calidad del resultado, la calidad de la discusión y la utilización de la tecnología, entre otras.

Por el carácter tangencial a los objetivos y alcance de esta tesis, resumimos en la Tabla 2.16 las principales publicaciones. Entre las ventajas de los GDSS, resumidas en la Tabla 2.16, Aiken, Hawley y Zhang (1995) enfatizan la anonimidad, que evita críticas, elimina la aprensión de la evaluación de ideas, y establece igualdad entre todos los miembros de la organización. Así, los GDSS promueven que personas con menor estatus propongan sus ideas, y mayor número de ideas en general, a la vez que aumentan la satisfacción de los participantes con las reuniones y una más rápida aprobación de ideas. Pero no todos son ventajas. Además de los inconvenientes identificados por Aiken et al. (1994) y por Kay (1995), Warkentin et al. (1997) apuntan resultados interesantes para su aplicación a las reuniones virtuales: la tecnología utilizada, si bien tiene capacidad para crear un entorno de comunicación para los equipos virtuales, separados en tiempo y/o espacio, puede limitar el desarrollo del sentido de cohesión y satisfacción con la interacción del grupo, y la fortaleza de los vínculos relacionales está positivamente asociada con la efectividad de la información intercambiada (a mayor uso, las personas se concentran más en la interacción que en la tecnología en sí). Los hallazgos de Warkentin et al. (1997) fueron confirmados con posterioridad por Anderson, McEwan, Bal y Carletta (2007), quienes estudiaron la influencia del uso de la tecnología en la comunicación durante las reuniones, encontrando que la comunicación se concentraba entre los participantes ubicados en el mismo lugar físico.

Autor(es)	Año	Beneficios	Inconvenientes
Grohowski, McGoff, Vogel, Martz y Nunamaker	1990	Menor tiempo necesario en los equipos de trabajo (61,71%). Menor nº de reuniones y duración. Mejora resultados de los equipos. Anonimidad. Aumenta el nº de participantes. Aumenta la participación. Mayor foco en las tareas y objetivos Aumenta la importancia de la planificación y preparación. Aumenta la importancia de la distribución de datos e información generada en las reuniones.	
Vogel, Nunamaker, Martz, Grohowski y McGoff	1990	Mejora la eficacia. Mejora la eficiencia. Mejora la satisfacción de los participantes.	
Aiken et al.	1994	Anonimidad. Comunicación simultánea. Mayor efectividad y eficiencia (registro automatizado)	Uso no adecuado para reuniones < 7 personas. Disminuye la velocidad y riqueza de comunicación.
Kay	1995	Aumenta la productividad. Menor nº reuniones necesarias. No hay límite de participantes. Entrada simultánea de ideas. Mayor interés y sentido de logro. Mayor proximidad (reunirse/trabajar de manera asíncrona y virtual). Registro de la información generada en las reuniones.	Uso no adecuado para grupos pequeños. Menor interacción social. Menor poder de algunas personas. Requiere habilidades informáticas. Nº elevado de ideas. Coste económico. Evita premiar ideas. Riesgo de manipulación.
Warkentin, Sayeed y Hightower	1997	Mejora la comunicación, al reunirse/trabajar de manera asíncrona y virtual.	Limita el sentido de cohesión y satisfacción con la interacción. Menor efectividad información intercambiada.

Tabla 2.16. Beneficios e inconvenientes de los GDSS identificados en la literatura académica. Principales autores. Fuente: elaboración propia.

Estos resultados fueron también enfatizados en una editorial publicada en la *International Journal of Hospitality Management* (IJHM, 2011), que reivindica las ventajas psicológicas de las reuniones presenciales, por su mayor interacción,

Capítulo 2. Estado del arte

fundamentándose en un informe elaborado por Arvey (2010) como *white paper*. Aunque refiriéndose en este caso al denominado “turismo de reuniones”, cuyas actividades de manera global suelen tomar la forma de congresos o reuniones de incentivos para los trabajadores de una empresa, sus aportaciones pueden ser de utilidad para otro tipo de reuniones de trabajo, por ejemplo en el caso de organizaciones *multi-site*. En este sentido, las reuniones presenciales, en relación a las virtuales, permiten a los participantes observar comportamientos, y enriquecen la comunicación a través del lenguaje no verbal; proporcionan contacto humano, y por ello constituyen una oportunidad para desarrollar fuertes relaciones sociales y relaciones de intercambio entre ellos; facilitan la transparencia y la confianza, así como el desarrollo de identidades sociales (definirse en términos de pertenencia al grupo); permiten conversaciones privadas; y proporcionan un foro para obtener y proveer soporte social (Arvey, 2010). Sin embargo, no hay estudios concluyentes sobre cómo afecta la tecnología al contenido socioemocional en las reuniones. Diversos estudios realizados con grupos de estudiantes encontraron una expresión socioemocional más negativa en las reuniones virtuales para tareas de baja y alta complejidad (Dubrovsky, Kiesler y Sethna, 1991; Siegel, Dubrovsky, Kiesler y McGuire, 1986). Por su parte, Straus (1997) encontró tasas más altas de comunicación de apoyo y Walther (1995) mayor inmediatez/afecto. Otros estudios se dividieron entre aquellos que mostraban más emoción de todos los tipos (por ejemplo, Walther y Burgoon, 1992) y aquellos que muestran menos (por ejemplo, Hiltz, Johnson y Turoff, 1991), en ninguna relación aparente con la complejidad de la tarea. Cuando los grupos usaron GDSS más estructurados en lugar de simples conferencias por ordenador, el efecto emocional negativo estuvo ausente, y no encontraron diferencias en el afecto negativo exhibido (Poole, Holmes y DeSanctis, 1991), o menos efecto negativo general en GDSS versus reuniones presenciales (Vician, DeSanctis, Poole y Jackson, 1992).

El foco de atención en los GDSS se trasladó posteriormente a los sistemas electrónicos de apoyo a la planificación de las reuniones y su impacto en los costes (mayor eficiencia) y en la comunicación, por su mayor agilidad (Chun, Wai y Wong, 2003; Depperman, Schmitt y Mondada, 2010; Hossain y Shakshuki, 2013; Pino y Mora, 1998; Reinig y Shin, 2002; Seibold y Krikorian, 1997; Shakshuki y Hossain, 2014, y Shakshuki, Koo, Benoit y Silver, 2008, entre otros). Y Da Silva y García (2013) se centraron en analizar el impacto de la tecnología 3D en la efectividad de las reuniones en cuanto a logro de objetivos, grado de participación, esfuerzo cognitivo y sentido de presencia, llegando a la conclusión de que para el logro de los objetivos y el grado de participación

no hay diferencias significativas entre este tipo de reuniones virtuales (3D) y las presenciales.

Confirmando la utilidad y necesidad de esta línea de investigación, White (2014) alertó del excesivo foco en la selección e implementación de tecnología para la realización de reuniones virtuales. Foco que debería ponerse en la gestión apropiada de los equipos que se reúnen, que con frecuencia están en diferentes zonas horarias y pertenecen a diferentes culturas. Y con relación a las reuniones virtuales, indica que su duración ha de ser menor que las presenciales (duración máxima de una hora), la agenda debe ser más simple (menos puntos a tratar), y el coordinador debe de tener un plan B por si algo falla. France, Anderson y Gardner (2001) investigaron sobre el impacto de la tecnología de audio multimedia en los patrones de comunicación en las reuniones de trabajo, y en sus resultados constataron que los miembros del grupo de alto estatus dominaron verbalmente las discusiones y tuvieron mayor control sobre el flujo de los procedimientos. Unos resultados que podrían ser similares a los encontrados en reuniones presenciales, pero al mediar en este caso la tecnología revelan que la tecnología basada en audio (audio conferencia) puede exagerar las restricciones de status; barreras que no encontraron cuando la tecnología de conferencia utilizada está basada en texto. Así, en las conferencias de audio, la ausencia de lenguaje o claves no verbales, que pueden ayudar a tomar turnos de palabra, combinada con (1) el conocimiento de los participantes de la jerarquía/estatus de los integrantes del grupo, y (2) la tendencia a compararse desfavorablemente con los de mayor estatus, hace que sea más difícil para las personas de menor estatus contribuir verbalmente a las discusiones.

Para cerrar esta línea, focalizada en la tecnología, bajo una perspectiva macro Julsrud, Hjorthol y Denstadli (2012) analizaron el impacto de las reuniones virtuales en los patrones de comunicación y de viaje de los profesionales de negocios noruegos, comparando dos tipos de tecnología: los sistemas de videoconferencia (VC) instalados en salas de reunión, y los sistemas de VC basados en Internet. Sus resultados concluyen que ambos sistemas tienen diferentes tipos de usuarios y son utilizados de forma diferente (los instalados en salas de reunión son más utilizados como una herramienta que sustituye los viajes de negocios), pero no existen diferencias significativas entre uno y otro sistema en cuanto a satisfacción de sus usuarios. Sí en cuanto a planificación y organización, que requieren mayor tiempo en comparación con la tecnología basada en Internet. Y Borggren, Mobert, Räsänen y Finnveden (2012) analizaron el impacto medio ambiental de las reuniones presenciales que requieren transporte, y defienden las reuniones virtuales por las menores emisiones de gases

Capítulo 2. Estado del arte

con efecto invernadero. En ambos casos, hacemos referencia a estos estudios por sus implicaciones ambientales/de sostenibilidad, que podrían ser relevantes en los significados asociados a las reuniones y en la toma de decisiones a nivel organizativo sobre el tipo de reuniones a mantener.

2.5.5.2. Características de diseño y procesos de interacción

Las investigaciones anteriores dieron paso a otras, focalizadas en características de diseño de las reuniones virtuales y al proceso de desarrollo de las mismas. Estas investigaciones fueron realizadas principalmente en la década 2000 - 2010, si bien tienen dos precursores en la década anterior que cabe mencionar. Tanto Bostrom et al. (1993) como Niederman, Beise y Beranek (1996) se centraron en el rol de la persona que facilita o coordina las reuniones virtuales. Para mayor claridad y síntesis resumimos las características y hallazgos de estas investigaciones en la Tabla 2.17.

Sobre la base de una revisión bibliográfica, y atendiendo a su repetibilidad y generabilidad, Mittleman et al. (2000) analizaron diversas publicaciones académicas e identificaron nueve lecciones aprendidas, para las que propusieron un conjunto de recomendaciones. Las lecciones comprenden desde de la mayor dificultad de mantener una reunión virtual, en comparación con la presencial, hasta la complejidad de las reuniones virtuales realizadas de manera asíncrona, pasando por las mayores dificultades de comunicación y relación. Profundizando en este análisis, Anson y Munkvold (2004) analizaron el impacto de las reuniones presenciales y virtuales en la realización de las tareas (productividad, acceso a los participantes, acceso a fuentes externas de información), en la dinámica de los grupos (participación, implicación y compromiso) y en el soporte a los procesos (rol del facilitador, habilidad para monitorear e intervenir). En base a características de tiempo y lugar consideraron cuatro tipos o modos de reunión: (1) realizadas en el mismo lugar y al mismo tiempo (reuniones presenciales); (2) mismo lugar y tiempo diferente; (3) diferente lugar y mismo tiempo y (4) diferente lugar y tiempo diferente, correspondiendo estos dos últimos tipos a reuniones virtuales. En sus resultados encontraron que el modo en que se realizaba la reunión tenía impacto en el acceso a fuentes externas de información (mejorado para las reuniones realizadas en momentos diferentes, con independencia del lugar), y en el compromiso (mejorado en las reuniones presenciales, y dificultoso en las reuniones virtuales realizadas de manera asíncrona/diferente tiempo). También resultó dificultosa la intervención y monitorización en estas reuniones asíncronas.

Autor(es)	Año	Foco	Hallazgos
Bostrom et al.	1993	Coordinación de la reunión	<p>Marco para investigar y comprender la facilitación en entornos GDSS.</p> <p>Análisis general para la facilitación y recomendaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos. • Finalidad y objetivos. • Funciones. • Estructura.
Niederman et al.	1996	Coordinación de la reunión	<p>La comunicación y habilidades de proceso grupal son clave.</p> <p>Atención a la tecnología:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ansiedad participantes. • Inflexibilidad de los sistemas. • Confiabilidad de los sistemas.
Mittleman, Briggs, Nunamaker y Romano	2000	Lecciones aprendidas y recomendaciones	<p>Lecciones aprendidas y recomendaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es más complicado participar en una reunión a distancia. • Las personas no reciben <i>feedback</i> cuando trabajan a distancia. • Las personas olvidan quién está participando en una reunión distribuida. • Es más complicado construir un equipo a distancia. • La tecnología (conexiones) es impredecible. • Es difícil gestionar múltiples canales de comunicación. • Se requieren procedimientos específicos para usar canales de video y audio en una reunión distribuida. • Es más difícil converger a distancia. • Las reuniones virtuales que implican diversos husos horarios son más complejas.
Anson y Munkvold	2004	Impacto de las reuniones virtuales en las tareas, dinámica grupos y soporte a los procesos	<p>La forma de la reunión (tiempo/lugar) impacta en el acceso a fuentes externas de información y en el compromiso.</p>
Wasson	2004	Multitarea	<p>Se realiza en reuniones virtuales que tienen conexión por ordenador.</p>
Oshri, Kotlarsky y Willcocks	2007	Impacto de las reuniones virtuales en la socialización	<p>La socialización es mayor en las reuniones cara a cara.</p> <p>Importancia de utilizar herramientas de re-socialización durante el ciclo de vida del proyecto.</p>

Tabla 2.17. Principales investigaciones sobre características de diseño y procesos en las reuniones virtuales, ordenadas por año. Fuente: elaboración propia.

Capítulo 2. Estado del arte

Autor(es)	Año	Foco	Hallazgos
Strayer y Watson	2012	Impacto de la multitarea	Puede mejorar la productividad de los empleados si se utiliza adecuadamente.
Cichomska	2013	Impacto de las reuniones híbridas	La experiencia de los participantes es diferente si participan de manera presencial o virtual. Directrices para mejorar la reuniones: <ul style="list-style-type: none"> • Considerar el entorno para decidir qué tipo de reunión se requiere. • Considerar el perfil de participantes - conocimiento que aportan. • Dedicar tiempo a la introducción. • Mantener a los participantes implicados e informados. • Estar preparados para los imprevistos/fallo tecnol. • Enfocar la comunicación como elemento clave.
Allison, Shuffler y Wallace	2015	Coordinación de la reunión	Recomendaciones y directrices: <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar un facilitador. • Elegir la tecnología apropiada. • Establecer normas desarrollo de la reunión. • Establecer/reforzar roles equipo. • Considerar diferencias temporales y culturales. • Dar seguimiento.
Cichomska et al.	2015	Impacto de las características de diseño en la efectividad	Factores que afectan a la decisión de realizar reunión híbrida: <ul style="list-style-type: none"> • Propósito de la reunión. • Valor que aporta la presencia virtual. • Ubicación. • Tecnología. Factores relativos al uso de la tecnología: <ul style="list-style-type: none"> • Actitudes de los participantes hacia la tecnología. • Comportamiento en la reunión. • Implicaciones culturales.

Tabla 2.17 (continuación). Principales investigaciones sobre características de diseño y procesos en las reuniones virtuales, ordenadas por año. Fuente: elaboración propia.

La investigación sobre las reuniones y tecnología se centró en gran medida en el análisis de las reuniones virtuales por contraposición a las presenciales. Cichomska (2013) hizo una llamada de atención sobre las reuniones híbridas (las realizadas de manera presencial y virtual), que responden más a la realidad que las realizadas puramente de manera presencial o de manera virtual. A través de un estudio llevado a cabo en una empresa, encontró que el 27% de las personas participó en las reuniones de manera virtual, y que la experiencia de los participantes era diferente si su participación era presencial o virtual. En base a estos resultados, propuso diversas directrices para mejorar las reuniones, basadas en revisión de literatura, documentos internos de la empresa y experiencia previa (ver Tabla 2.17). Posteriormente,

Cichomska et al. (2015) analizaron características de diseño en relación a su impacto en la efectividad de las reuniones híbridas: (1) factores que afectan a la decisión de incorporar presencia virtual; (2) factores relativos al uso de la tecnología (Tabla 2.17).

Una de las conductas que puede surgir en las reuniones virtuales es la multitarea. Cuando las tecnologías utilizadas son la "teleconferencia más conexión de ordenador", los empleados a menudo realizan tareas múltiples (Wasson, 2004). Esta conducta está influenciada por las normas y cultura de la organización (Stephens y Davis, 2009) y no necesariamente es negativa; por el contrario, puede mejorar la productividad de los empleados si se administra adecuadamente, aunque también tiene desventajas potenciales (Strayer y Watson, 2012).

En el contexto de la diversidad en el uso de la tecnología apuntada por White (2014), pero focalizada específicamente en la Generación Y, Sox, Kline y Crews (2014) analizaron las características que deberían tener las reuniones de negocios virtuales o híbridas (virtuales y presenciales) para los participantes de la Generación Y. Según estos autores, y fundamentándose en el estudio de Fjelstul, Severt y Breiter (2012), "dicha Generación se caracteriza por ver las reuniones como eventos sociales, lo que no implica que no las tomen en serio" (Sox et al., 2014, p.253). En este marco, los resultados de su estudio muestran que entre las buenas prácticas en las reuniones se deben incluir componentes para la interacción social, e identifican las oportunidades y barreras tanto para las reuniones virtuales como las híbridas. Si bien su investigación se centra en la industria de reuniones (congresos, reuniones de incentivos, etc.), sus resultados aportan para la reflexión sobre líneas futuras de investigación sobre diversidad de los participantes y su influencia en las características del diseño, proceso y resultados de las reuniones.

En resumen, la investigación académica sobre tecnología y reuniones se centró tanto en la vertiente de la tecnología, como apoyo a las reuniones y sus beneficios, como en el análisis del impacto de características de diseño y del proceso en los resultados de las reuniones. Ámbito de investigación que va a la zaga de las numerosas publicaciones comerciales existentes y que deberá ser desarrollado en el futuro.

2.5.6. Otras líneas de investigación

The Cambridge Handbook of Meeting Science (Allen et al., 2015) ha supuesto el refuerzo de diversas líneas de investigación abiertas hasta el momento, y la apertura de otras nuevas, que contribuyan al aun fragmentado campo de conocimiento científico

Capítulo 2. Estado del arte

sobre las reuniones de trabajo. En este subapartado recogemos diversas líneas de investigación incipientes, no descritas en los subapartados anteriores.

2.5.6.1. El rol de las reuniones en la gestión del cambio

Las reuniones desempeñan un rol en la gestión del cambio estratégico en las organizaciones, por cuanto estabilizan y reafirman la estrategia actual, o contribuyen a introducir cambios en la estrategia (Jarzabkowski y Seidl, 2007). Las reuniones se convierten así en “mecanismos micro-evolutivos, que en algunos casos dejan temporalmente de lado las jerarquías y estructuras habituales de la organización, desestabilizando la estrategia existente, al brindar oportunidades de reflexión que permiten que sean propuestos cambios en la estrategia y potencialmente sean aceptados por la organización” (Jarzabkowski y Seidl, 2007, p.25). El grado en que las reuniones promueven o inhiben el cambio puede ser analizado a través de la comunicación, bajo el enfoque de que “el hablar en las organizaciones conduce a la acción en las organizaciones” (King, 2003, p.1206, citado en Klonek et al., 2005, p.415) y las conversaciones mantenidas en las reuniones pueden producir cambios de un modo dinámico (Ford y Ford, 1995). Para medirlo, Klonek et al. (2015) proponen el índice R (*R-index*), fundamentado en el esquema de codificación elaborado por Amherim, Miller, Yahne, Palmer y Fulcher (2003), y asumen que el grado de preparación para el cambio guarda relación con la satisfacción con las reuniones.

Este enfoque de las reuniones de trabajo como mecanismos que facilitan o inhiben el cambio responde a una de las líneas propuestas de Schwartzman (1986), como posibles mecanismos homeostáticos, y adopta una visión colectiva, más allá del estudio de las reuniones como episodios aislados de interacción. Las implicaciones que se derivan son muy relevantes, pues supone focalizar las reuniones como mecanismo de creación de significado, y por ello analizar el vínculo entre reuniones y cultura organizativa. Un enfoque que fue ampliado en alcance por Duffy y O'Rourke (2015), quienes proponen un modelo sistémico de reuniones, bajo un enfoque colectivo. Bajo esta perspectiva, “las reuniones de trabajo son elementos interconectados en un proceso continuo de construcción de significado organizacional” (Duffy y O'Rourke, 2015, p.223). Estos investigadores consideran un enfoque prospectivo de creación de significado, adicional al enfoque retrospectivo de Weick (1995), al que denominan *prehension*, que hace referencia a la “propensión de un evento a conectar con otro evento con el cual tiene objetivos comunes” (Hernes, 2014, p.159). Así, el modelo propuesto incluye creación de significado retrospectivo y prospectivo, de manera que ambos conforman la que denominan “mente colectiva” o

“mentalidad colectiva”, entendiendo por “mente” la “propensión a actuar de un cierto modo o estilo” (Weick y Roberts, 1993, p.361, citado en Duffy y O’Rourke, 2015, p.228). Otros dos ejes del modelo son *mindfulness* y *heedfulness*, el primero referido al grado de consciencia de las personas y los grupos, que enfatiza la calidad de la atención que ponen en un fenómeno o circunstancia, y por ello conlleva reflexión; el segundo, referido a la consciencia mutua entre partes del sistema. Así, podría resumirse que *mindfulness* es el fundamento conceptual de la mente colectiva, y *heedfulness* el fundamento práctico. Estos autores identificaron también seis mecanismos de conexión entre las reuniones realizadas en la organización:

- Participantes que actúan en varias reuniones de diferentes grupos, y por ello actúan de puente.
- Herramientas que se utilizan como “móviles inmutables” para trasladar aspectos del discurso organizativo (por ejemplo, actas de reuniones).
- Participantes no presentes, pero cuyas ideas son invocadas por los participantes.
- Personas no presentes, pero que de manera deliberada o subliminal influyen a otras para que lleven su mensaje a la reunión.
- Artefactos, tales como una política escrita de reuniones, documentos o actividades que se aplican o realizan en todas las reuniones y las conectan.
- Marcadores temporales, en forma de eventos en torno a los cuales giran las reuniones, que determinan tanto el tiempo como el contenido de diversas reuniones (por ejemplo, elaboración de presupuestos, auditoría anual, etc.).

Esta investigación puede abrir nuevas perspectivas para responder a las preguntas planteadas por Hansen y Allen (2015, p.204): por qué algunas organizaciones utilizan más reuniones que otras, y cuáles son los factores del entorno que hacen que unas reuniones sean más útiles que otras.

2.5.6.2. Debriefings

Otra línea de investigación se centra en el análisis de un tipo específico de reuniones: las reuniones para análisis crítico de eventos específicos (*after-action reviews* o *debriefings*). Si bien en *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (Allen et al., 2015) son tratados en capítulos separados, Lacerenza, Gregory, Marshall y Salas (2015) dejan claro que ambos términos son equivalentes, al afirmar que los “*debriefs* fueron denominados en una primera etapa como *after-action reviews*” (p.619). Se trata

Capítulo 2. Estado del arte

de reuniones en las cuales las personas analizan, debaten, interpretan y aprenden de los eventos recientes en los que participaron (Allen, Baran y Scott, 2010); Lacerenza et al., 2015; Scott et al., 2013), si bien pueden ser utilizados en cualquier momento durante la gestión de un proyecto (Gómez y Ballard, 2011; Tannenbaum, Beard y Cesaroli, 2013), o incluso sin que estén vinculados a un episodio específico (Gómez y Ballard, 2011). Estas reuniones son habituales en sectores de actividad donde la seguridad es un elemento crítico, tales como medicina, aviación, instalaciones nucleares y ámbito militar, entre otros, en los que tradicionalmente fueron denominados *debriefings*. Su realización tiene implicaciones directas en la seguridad (Scott, Dunn, Williams y Allen, 2015) y el aprendizaje organizacional (Tannenbaum et al., 2013; Lacerenza et al., 2015). Scott et al. (2015b) proponen y analizan un modelo de insumos-procesos-resultados para estas reuniones y proveen, para cada uno de estos componentes, buenas prácticas. Lacerenza et al. (2015) aportan buenas prácticas para mejorar la efectividad de los *debriefings*, fundamentadas en la revisión de la literatura, y estructuradas en 10 puntos considerando las tres fases de la reunión: antes, durante y después.

Y haciéndose eco de la complejidad que caracteriza el entorno (Taylor, 2001), Brodeur (2015) propone un modelo complejo de reuniones por contraposición a un modelo lineal. Así, el modelo propuesto considera seis fases en las reuniones: inicial, de insumos, de proceso, de solución, de verificación y de transición, en vez de las tres fases tradicionales: insumos, proceso, resultados.

2.5.6.3. Construcción y comunicación de la identidad a través de la interacción en las reuniones

Por último, mencionamos una incipiente línea de investigación sobre identidad y reuniones, en la que los dos trabajos identificados (Cook, 2011; Fasulo y Zucchermaglio, 2002) se centraron en analizar el uso de marcadores de identidad en la interacción. Cook (2011) ilustra las formas en que los participantes construyen discursivamente su identidad institucional mediante el uso de referencias honoríficas en Japón, y Fasulo y Zucchermaglio (2002) se centraron en el uso de la primera persona “yo” como marcador de identidad.

Para cerrar este apartado, nos hacemos eco del resumen realizado por Kello (2015, p.717), como principales conclusiones extraídas de la investigación académica realizada sobre reuniones de trabajo, que detallamos en la Tabla 2.18. Las fuentes relevantes indicadas por Kello (2015) fueron complementadas por la investigadora con aportaciones propias.

Conclusión	Descripción	Ejemplos de fuentes
Elevado coste en tiempo	Los empleados a todos los niveles consumen una cantidad enorme de tiempo en reuniones.	Rogelberg et al., 2006, 2007
Elevado coste financiero	Los costes directos, más los de preparación y post-reunión y la pérdida de productividad son significativos.	MCI, 1998
Las reuniones son ubicuas	No hay signos de que las reuniones disminuyan en frecuencia.	MCI, 2003
Las reuniones son percibidas como improductivas	Los participantes generalmente valoran las reuniones como inefectivas.	Chaney y Lyden, 1998
Las reuniones tienen un alcance amplio	Las reuniones afectan de manera significativa las actitudes de los empleados sobre su trabajo y la organización.	Rogelberg et al., 2010
El liderazgo es crítico	El líder de la reunión tiene la responsabilidad primaria de cada aspecto de la reunión.	Malouff et al., 2012
Los participantes pueden co-liderar	Si están empoderados, los participantes pueden ayudar a que la reunión sea exitosa.	Baran et al., 2012

Tabla 2.18. Resumen de las conclusiones principales de la investigación sobre reuniones.
 Fuente: Kello (2015, p.717), complementado con aportaciones propias sobre los ejemplos de fuentes facilitados por el autor.

2.6. Introducción al concepto de identidad

En el análisis cualitativo de los datos de la investigación emergió la “Identidad” como una categoría importante para comprender los significados que atribuyen las personas a las reuniones. Por esta razón, se consideró necesario explorar este concepto e introducir una revisión básica del mismo, que disponga la base teórica para la interpretación posterior de los resultados de la investigación. Dado su carácter tangencial respecto al objeto de estudio de esta tesis, las reuniones de trabajo, no se aborda en profundidad la extensa literatura sobre identidad. Únicamente se pretende definir el concepto y algunos de sus procesos de construcción, para poder comprender mejor los resultados de esta tesis.

La teoría en torno a la identidad deriva de la investigación realizada sobre el yo (*self*), especialmente en las disciplinas de la Sociología, Psicología y Psicología Social, como

Capítulo 2. Estado del arte

pioneras en su conceptualización. Fue William James (1890) quien hizo central la investigación sobre el yo en Psicología, y desde entonces se desarrollaron diversos enfoques y teorías sobre Identidad. De ellos, nos focalizamos en dos, por su relevancia para esta tesis: la Teoría de la Identidad (Stryker, 1980) y la Teoría de Identidad Social (Tajfel y Turner, 1985).

2.6.1. Concepto de identidad

La conceptualización teórica de la identidad deriva de la investigación realizada sobre el yo (*self*), que en general ha sido entendido como algo inherente al individuo, constituido por un conjunto de múltiples identidades (McCall y Simmons, 1978; Stets y Burke, 2000; Stryker, 1980; Turner y Onorato, 1998). Así, el yo está conformado por una identidad personal y por tantas identidades sociales como grupos de los que se siente parte el individuo (Turner, 1982, 1985). Estas múltiples identidades interactúan entre sí en torno a una identidad central (Gee, 2001), y la saliencia y la fuerza con que se manifiesta cada identidad varía dependiendo de las situaciones contextuales, como se detalla más adelante en el subapartado 2.6.3.

Las identidades se conforman y definen a partir de los significados subjetivos que los individuos asocian, por sí mismos y por otros, a las experiencias que tienen durante su vida (Gecas, 1982; McAdams, 1999; Vignoles, Regalia, Manzi, Gollidge y Scabini, 2006). En este sentido, son una manifestación del autoconcepto que se genera cada individuo con las respuestas que da a las preguntas "quién soy yo" o "quiénes somos" (Alvesson, Ashcraft y Thomas, 2008). Por ello, la identidad como constructo no es algo externo y objetivo al individuo, relacionado con una noción objetiva de un "yo verdadero" (Vignoles et al., 2006), sino una representación mental que surge de la acción reflexiva derivada de las interacciones con los demás (Cardoso, Batista y Graça, 2014). Representación que puede cambiar a lo largo de la vida, como consecuencia de factores individuales y situacionales (Kreiner, Hollensbe y Sheep, 2006).

Su carácter reflexivo viene del yo considerado como un objeto, que puede clasificarse o denominarse de una manera particular en relación con otras categorías o clasificaciones sociales (Stets y Burke, 2000). Este proceso de construcción de identidad se denomina "identificación" en la Teoría de la Identidad (McCall y Simmons, 1978; Stryker, 1980), y "auto-categorización" en la Teoría de la Identidad Social (Tajfel y Turner, 1985). Ambas teorías analizan la forma en que las identidades se internalizan y se usan para definir al individuo, y difieren en el enfoque y nivel de análisis. Así, mientras que la Teoría de la Identidad es una teoría microsociológica, que trata de

explicar los comportamientos de los individuos asociados a un rol, la Teoría de la Identidad Social es una teoría psicológica social, que explica los procesos grupales, las relaciones intergrupales y cómo la pertenencia/identificación con un grupo cambia el comportamiento de los individuos. (Tajfel y Turner, 1985). En palabras de Cardoso et al. (2014) “con la Teoría de la Identidad Social somos capaces de saber “quién es” un individuo específico, y la Teoría de la Identidad permite determinar “qué hace” a ese individuo” (p.84). A efectos de esta tesis, adoptamos la Teoría de la Identidad Social como más apropiada al objeto de estudio, por la dimensión grupal de las reuniones.

Desde un enfoque de Identidad Social, Henry Tajfel y John C. Turner (1985) sostuvieron que el concepto del yo puede definirse a través de un continuo, entre una autodefinición en términos de identidad personal y una autodefinición en términos de identidad social, atribuyendo así dos dimensiones al concepto de identidad: la individual y la social (Haslam y Ellemers, 2005). La primera, dimensión individual, está relacionada con el sentido de la unicidad (Postmes y Jetten, 2006), e incluye características individuales idiosincrásicas y singulares del yo, tales como habilidades e intereses. La segunda, dimensión social, está relacionada con la identificación de un individuo con un grupo social; se conforma por los significados sociales y culturales asociados, y por el valor y la significación emocional asociados esta pertenencia (Castells, 1997; Tajfel, 1981). Entendemos como grupo social el conjunto de dos o más individuos que comparten una identidad, derivada de su pertenencia a ese grupo, y los miembros hacen un esfuerzo por diferenciarse de otros grupos.

Ambas identidades, personal y social, no son realidades separables, sino que interactúan entre sí para conformar la identidad de los individuos. Así, la identidad personal puede influir en los grupos de los que forma parte el individuo, y a su vez la identidad social proporciona características que conforman la identidad personal.

2.6.2. Dimensión social de la identidad

Por la relación e implicaciones entre la identidad y las reuniones de trabajo, identificada durante el análisis de los datos recogidos en esta investigación, tratamos a continuación en mayor detalle la dimensión social de la identidad. Las identidades sociales, como conjunto de identidades que se derivan de la pertenencia e identificación del individuo con diferentes grupos, son diversas, y abarcan la identidad profesional, la organizacional, la religiosa y la cultural (de país), entre otras, que analizamos brevemente a continuación.

Capítulo 2. Estado del arte

2.6.2.1. Conformación de las identidades sociales

Como hemos comentado en el subapartado 2.6.1, la identidad se define como una composición entre la identidad personal y las identidades sociales de los individuos. Así, para responder a la pregunta “quién soy yo”, los individuos utilizan tanto sus características idiosincrásicas, como las derivadas de las diversas categorías de grupos sociales a las que pertenecen. La respuesta a la pregunta “quiénes somos” viene conformada por los valores y conductas que caracterizan a los distintos grupos sociales a los que pertenecemos, que los hacen distintivos de otros grupos. Esto es, los individuos construyen su identidad social en la medida en que se identifican con diversos grupos.

El aspecto social de la identidad involucra componentes culturales y situacionales relacionados con procesos sociales a niveles micro, meso y macro (Tajfel y Turner, 1985). Brewer y Gardner (1996), adoptando un enfoque desde el individuo, establecen tres pautas de identidad - personal, relacional y colectiva -, cuya diferenciación radica en cómo se define el yo: como un solo individuo, como miembro de una relación interpersonal, o como miembro de un grupo social. Entre ellas hay influencias recíprocas, que surgen de la "autocategorización" reflexiva de la actividad, o de la "identificación" en términos de pertenencia a un grupo (Flynn, 2005; Ruvalcaba-Coyaso, Alvarado y García, 2011). Esta idea permite comprender cómo se construyen las identidades profesionales y las organizacionales, que analizaremos en el epígrafe siguiente.

En la conformación de la identidad social, Giddens (1997, p.70, citado por Cardoso et al. 2014, p.84), enfatiza la importancia de la toma de decisiones a nivel individual: "lo que el individuo hace depende de los esfuerzos reconstructivos que está realizando". A través del lenguaje como autodiálogo, en forma de narrativa, es posible entender las acciones pasadas y, a partir de este entendimiento, actuar en el presente y planear el futuro, y así reconstruir la identidad a través del discurso. Por tanto, es también a través de las narrativas expresadas durante las entrevistas realizadas para esta tesis, que se tiene acceso a dichas identidades sociales, y a comprender su relación con las reuniones.

2.6.2.2. Identidad profesional e identidad organizacional

El concepto de identidad profesional se refiere a la definición que uno hace de sí mismo en términos profesionales, por identificación con un grupo profesional (Pratt, Rockmann y Kaufmann, 2006). La identidad profesional encaja simultáneamente en

las dos dimensiones de la identidad, personal y social, por cuanto su alcance incluye al individuo, su relación con los demás en un contexto dado, y su sentido de pertenencia a un grupo profesional (Caza y Creary, 2016). El concepto de identidad organizacional se refiere a la identidad asociada con la pertenencia a una organización (Haslam, 2001). Así, las identidades organizacionales son indicadores de dónde trabajan los individuos, mientras que las identidades profesionales indican el grupo profesional al que sienten que pertenecen, y las identidades laborales implican una identificación con el tipo de trabajo que realizan, sea este profesional o no.

Las identidades profesionales con frecuencia se definen desde el "hacer" de una profesión específica, y por ello implican qué tipo de capacitación avanzada y habilidades poseen (Pratt et al., 2006). Son una identidad social, ya que la identificación con una profesión permite a los individuos ingresar en una comunidad particular, en la que los miembros comparten un enfoque común de un tipo particular de trabajo (Van Maanen y Barley, 1984). Al igual que las identidades personales, las profesionales son construcciones subjetivas que están influenciadas por las interacciones interpersonales, en este caso las que tienen los individuos con otros acerca de su trabajo. En este sentido, los individuos aprenden quiénes son como profesionales al verse a sí mismos desde los ojos de los demás (Cooley, 1902; Roberts, 2005), y también aprenden acerca de las expectativas de los demás, a las que pueden tratar de adaptarse o alejarse (Caza y Creary, 2016).

La identidad profesional puede servir de marco organizativo para el concepto del yo de un individuo. La profesión proporciona un "contexto de significado en el que se vive una vida, y a través de la cual esa vida es interpretada por los demás" (Collin y Young, 1992, p.8). A través de la construcción de una identidad profesional, los individuos son capaces de reclamar el propósito y el significado para sí mismos, y explicar cómo contribuyen a la sociedad (Caza y Creary, 2016). Al ser un dispositivo de creación de significado, la identidad profesional puede afectar el bienestar psicológico, a través de la autoestima (Tajfel y Turner, 1979), como sucede con todas las identidades sociales.

La identificación profesional ha sido descrita tanto desde la Teoría de la Identidad como desde la Teoría de la Identidad Social. La primera propone que las distintas identidades de un individuo (pertenecientes o no al ámbito del trabajo) se organizan jerárquicamente de acuerdo con su importancia (Stryker, 1987). Por lo tanto, la fuerza que tenga la identificación profesional es el rango relativo de la propia autodefinición profesional en relación con los otros roles del individuo, o pertenencia a grupos sociales, en la autojerarquía del individuo. Una fuerte identificación implica que el

Capítulo 2. Estado del arte

individuo considera que algún grupo o rol social particular es una característica definitoria de quién es como individuo (Stryker y Serpe, 1982). Por su parte, la Teoría de la Identidad Social postula que las personas se clasifican a sí mismas y a los demás en varias categorías sociales (Tajfel y Turner, 1985). Complementa así la perspectiva de la Teoría de la Identidad, al proponer que los individuos están motivados para identificarse con sus profesiones. La identificación con una profesión permite a los individuos lograr y mantener imágenes positivas de sí mismos (Haslam, 2001). Bergami y Bagozzi (2000) conceptualizaron la fuerza de la identificación como una forma de compromiso cognitivo, precursor del compromiso afectivo. Así, cuanto más afines cognitivamente estén los individuos a su profesión, más afectivamente comprometidos estarán.

Tanto los teóricos de la Identidad, como los teóricos de la Identidad Social, coinciden en que cuando los individuos se identifican con su profesión incorporan valores y actitudes profesionales distintivos en su propia identidad, como consecuencia de esa pertenencia, y establecen las expectativas de su profesión. Así, la identidad profesional tiene una relevancia especial en las organizaciones, por cuanto moldea la autoestima de los individuos (Ashforth y Mael, 1998; Dutton, Dukerich y Harquail, 1994), la toma de decisiones morales (Leavitt, Reynolds, Barnes, Schilpzand y Hannah, 2012) y las actitudes, el afecto y el comportamiento en el trabajo (Bunderson, 2001; Ibarra, 1999; Leavitt et al., 2012; Siebert y Siebert, 2005).

2.6.2.3. Identidad cultural

En las ciencias sociales diferentes paradigmas han dado lugar a diferentes significados de “cultura” (Hofstede, 2003). En Antropología se aplica en sentido amplio a tribus o grupos étnicos; en Ciencias Políticas y Sociología se aplica a naciones; y en Sociología y Gestión se enfoca hacia las organizaciones (Ibrahim y Heuer, 2016). A los efectos de esta tesis, nos referimos a la cultura como nación, si bien se analizan también factores de influencia de la cultura organizacional.

Kottak (1994) define la cultura como “todos aquellos rasgos culturales que hacen que las personas pertenecientes a un grupo humano y a un nivel cultural se sientan iguales culturalmente” (p.60). Entre los rasgos culturales se consideran las costumbres y tradiciones, valores, normas, idioma, lugar de residencia, religión, y a menudo la etnicidad como medio importante para definir la identidad cultural (Gordon, 2015). Estos rasgos culturales pueden ser de tipo conductual-cognitivo (pautas de conducta, creencias y significados simbólicos) o estructurales (idioma, lugar, valores y visiones del mundo que aplican a la coordinación y organización social). Por ello, la cultura se

puede definir como “un conjunto de patrones de conducta y creencias que constituyen estándares para decidir qué es, qué puede ser, cómo se siente uno al respecto, qué hacer y cómo hacerlo” (Goodenough, 1971, citado en Patton, 2015, p.100).

La identidad cultural se refiere al complejo conjunto de creencias y actitudes que los individuos tienen sobre sí mismos en relación con su pertenencia a un grupo cultural (Berry, 2001). Una visión institucionalizada de la forma en que los individuos viven juntos en un determinado lugar y tiempo, que se pueden distinguir de otras formas de vida (Gordon, 2015). Por ello, la identidad cultural está ligada a un entorno y tiempo, a un contexto que proporciona los elementos significativos que acompañan a una cultura específica, de manera que los individuos que hayan nacido y se hayan socializado en ese entorno comparten significados similares para darle sentido a su vida cotidiana. Estos significados se reflejan en aspectos tales como la identidad moral (Hardy y Carlo, 2011), concepto del tiempo (Agranovich, Panter, Puente y Touradji, 2011; Fulmer, Crosby y Gelfand, 2014), ritmo de vida (Levine y Norenzayan, 1999; Levine, 2006), e incluso en las capacidades cognitivas (Azar, 2010).

2.6.3. Saliencia y fuerza de las identidades

Los términos saliencia identitaria y fuerza identitaria cobran relevancia desde el momento en que se postula que los individuos tienen múltiples identidades (Ashforth, Harrison y Corley, 2008; Ashforth y Mael, 1998). La saliencia está relacionada con la adecuación de una identidad para un individuo en un contexto particular, mientras que la fuerza lo está con el grado de internalización de esta identidad para el individuo, y con su jerarquía respecto a otras identidades. Por lo tanto, entre las múltiples identidades de un individuo, la fuerza y la saliencia de ellas será diferente en cada situación contextual.

Para comprender cómo actúan la saliencia y fuerza de las identidades, hemos de introducir la Teoría de la Autocategorización (Turner, 1985), que junto con la Teoría de la Identidad Social conforman el Enfoque de Identidad Social, como dos caras de una misma moneda. Así, mientras la Teoría de la Identidad Social tiene su foco en el comportamiento de los grupos y en cómo los individuos se identifican, la Teoría de la Autocategorización se centra en cómo la pertenencia al grupo afecta cognitivamente al individuo. Por ello, examina los procesos que llevan a los individuos a creer que comparten (o no comparten) la pertenencia a un grupo, y cómo esto afecta sus percepciones y comportamiento (Haslam, 2001). Por su parte, la Teoría de la Identidad Social se ocupa en gran medida de los fundamentos psicológicos de las relaciones

Capítulo 2. Estado del arte

intergrupales y del conflicto social, como hemos indicado anteriormente. Por ello, la Teoría de la Autocategorización tiene una agenda cognitiva más amplia que la Teoría de la Identidad Social, y tiene un mayor alcance explicativo, en gran medida porque sus hipótesis centrales no se dirigen específicamente a cuestiones de estructura social y relaciones intergrupales (Haslam, 2001).

Las identidades están jerarquizadas (Stryker, 1987), dependiendo del compromiso e identificación de cada individuo con cada una de ellas. Las de orden más bajo suelen estar relacionadas con el grupo primario individual, normalmente grupos pequeños. Daan Van Knippenberg y Els C. M. Van Schie (2000) sostienen que la identificación con pequeños grupos ayuda a los individuos a satisfacer tanto sus necesidades de pertenencia, ya que se sienten como parte de un grupo, como sus necesidades de diferenciación, porque tienen más alternativas de comparación. En base a ello, Brewer (1991, 2001) afirma que las identidades de orden bajo tienden a ser más relevantes para los individuos y, por ello, más destacadas que las identidades de orden más alto. Por lo tanto, son subjetivamente más importantes y más relevantes dada una situación específica. Sin embargo, bajo ciertas condiciones, las identidades de orden alto pueden ganar en relevancia, debido a la imagen positiva proporcionada por éstas (Brewer, 1991).

Una identidad se considera saliente cuando el individuo decide definirse a sí mismo en términos de esa identidad, la cual guiará su comportamiento en un contexto social particular (Haslam, Postmes y Ellemers, 2003). Esto es, el comportamiento de un individuo en un contexto vendrá guiado por la saliencia de una u otra identidad, y por tanto la saliencia es variable y dependiente del contexto. Según la Teoría de la Autocategorización, dos factores contribuyen a determinarla: la accesibilidad y el ajuste al individuo. La accesibilidad está relacionada con la preparación percibida por el individuo para identificarse con un grupo específico. El ajuste (Oakes, 1987) se refiere a la adecuación del individuo a una categoría accesible, e implica la minimización de las diferencias intergrupales. Este ajuste puede ser comparativo o normativo. El primero se da cuando los individuos deciden definirse en términos de una categoría específica, porque es relevante para diferenciarse de otros grupos en un contexto particular. El segundo, cuando las características de la persona en consonancia con los estereotipos almacenados (apariencia física, actitudes o comportamientos expresados) se perciben como relevantes (Haslam y Ellemers, 2005).

La fuerza de la identidad está relacionada con la medida en que los individuos se comprometen con una identidad social particular (Haslam y Ellemers, 2005). Así,

cuanto mayor es el compromiso de un individuo con una identidad, mayor es la probabilidad de que se comporte de una determinada manera, consistente con dicha identidad (Álvaro Estramiana, Garrido Luque, Scheweiger Gallo y Torregrosa Peris, 2007), con independencia del contexto. El compromiso con una identidad viene determinado por la cantidad e intensidad de los vínculos que el individuo mantiene a través de la activación de dicha identidad. Así, por ejemplo, Sheldom Stryker y Richard T. Serpe (1992) identificaron en su estudio sobre la identidad del rol religioso que cuanto mayores y más intensos son los vínculos establecidos sobre la base de este rol, más fuerte es la identidad de dicho rol religioso, y mayor la probabilidad de encontrar conductas asociadas a actividades religiosas.

En los subapartados anteriores hemos realizado una introducción al concepto de Identidad, por su relevancia como categoría emergente en el análisis de los datos de la investigación. Las diversas identidades que conforman la identidad de un individuo se manifiestan en sus actitudes y comportamientos en cualquier ámbito de la vida. Y lo hacen en función de la fuerza y saliencia de cada una de sus identidades. Las reuniones no son ajenas a esta influencia. De ahí la necesidad de explorar este vínculo en la interpretación de los resultados de esta tesis.

2.7. Brechas existentes en la literatura sobre reuniones

Como hemos indicado y analizado en los apartados 2.4 y 2.5, en los últimos años se ha desarrollado la investigación sobre reuniones de trabajo. Pero como indica Helen B. Schwartzman (2015), “queda aún mucho trabajo a realizar en el estudio de estos eventos ilusivos” (p.735). De la revisión bibliográfica se identificaron diez brechas existentes en la literatura sobre reuniones que requieren ser satisfechas con investigaciones futuras:

1. Explorar los significados que los participantes atribuyen a las reuniones de trabajo, los factores que influyen en ellos, y sus posibles consecuencias en el desarrollo de las reuniones (por ejemplo, cómo afectan los diferentes significados a las actitudes y conductas). En especial, explorar el concepto de “reunión productiva”, al ser un adjetivo que en la práctica se ha generalizado asociado a las reuniones de trabajo. Diversos estudios se han centrado en cuantificar el nivel de satisfacción de los empleados con las reuniones y sus motivos, y concluyeron que un gran porcentaje de reuniones son improductivas. Pero no definen qué es una reunión productiva, y en especial qué entienden los participantes por reunión productiva.

Capítulo 2. Estado del arte

2. Identificar, desde la perspectiva de los participantes, los diversos tipos de reuniones y las características asociadas a ellos. Explorar las implicaciones de esa categorización en las diferentes actitudes, comportamientos y resultados de las reuniones. Si bien la taxonomía realizada en el año 2014 sobre los propósitos de las reuniones ha supuesto un aporte importante al campo de conocimiento, continúa pendiente un estudio para conocer qué tipos de reuniones conciben las personas, desde su perspectiva.
3. Profundizar en el impacto e implicaciones de la dimensión sociocultural en las reuniones. Las reuniones, como procesos sociales, pueden diferir entre las culturas en sus dimensiones estructurales y funcionales. Si bien algunas investigaciones han examinado las reuniones de trabajo desde una perspectiva cross-cultural, es necesario profundizar en esta dimensión sociocultural. Tanto la cultura de país como la organizacional pudieran ser una importante variable a considerar en el estudio de las reuniones, como un potencial antecedente de los procesos que en ellas se dan, y como un consecuente que refleje la dinámica grupal y organizacional.
4. Explorar cómo las reuniones proporcionan un marco simbólico que permite construir la identidad de los individuos, de los grupos y de las organizaciones (nivel individual, grupal y organizacional), desempeñando un rol importante en los procesos de validación o cuestionamiento de estas identidades.
5. Extender los antecedentes que la investigación ha considerado en el diseño y efectividad de las reuniones. Entre otros, los factores cronobiológicos pueden tener un impacto en el diseño (por ejemplo, el horario más apropiado para convocar una reunión, o su duración), en la efectividad de la reunión y en el bienestar de sus participantes. Adicionalmente, otros factores tales como el consenso previo de fecha, tiempo de antelación con que se envía la convocatoria, rol que desempeñan las personas en la reunión, status de los participantes en la jerarquía de la organización, voluntariedad o no de la asistencia, preparación previa, aspectos de personalidad o diversidad de los participantes (por ejemplo, la edad), entre otros, pueden tener un efecto sobre la efectividad de la reunión y la satisfacción de sus participantes
6. Actualizar y ampliar el alcance de las investigaciones realizadas para cuantificar el tiempo invertido y el coste de las reuniones, y así analizar el impacto de éstas en la cuenta de resultados. Su alcance podría incluir otras variables adicionales a las consideradas hasta el momento, tales como el tiempo invertido en la

preparación de la reunión, o en encuentros pre y post reunión, entre otras. Adicionalmente, sería muy valiosa una visión sobre el retorno de la inversión, para proporcionar una visión completa de los beneficios de las reuniones, y no solo centrarse en el costo que tienen.

7. Profundizar en el rol de las reuniones como rituales, y cómo las reuniones pueden servir como mecanismo homeostático en las organizaciones, particularmente en las organizaciones que atraviesan un proceso de crisis o frente a presiones internas o externas para el cambio. Si bien en los últimos años se han publicado algunos trabajos sobre este tema, es necesario profundizar en él, por sus implicaciones en la productividad y bienestar de los participantes, y de la competitividad de las organizaciones para las que trabajan.
8. Examinar la percepción que los asistentes tienen de las reuniones en las que han participado e identificar hasta qué punto sus afirmaciones en público difieren de sus respuestas privadas.
9. Profundizar en el análisis del uso de la tecnología para llevar a cabo reuniones: cómo y en qué medida se está utilizando la tecnología (por ejemplo, para reuniones virtuales o híbridas), en qué tipo de reuniones, si afecta a la eficacia y eficiencia de las reuniones, y qué antecedentes son relevantes a ser considerados (por ejemplo, en función de la tipología o finalidad de las reuniones), incluida la coordinación de las mismas.
10. Analizar las potenciales diferencias o similitudes entre las reuniones realizadas con personas internas a una organización, con grupos de interés externos (clientes, competidores, empleados potenciales, expertos externos, e instituciones del gobierno, entre otros) o híbridas, y sus implicaciones en características de diseño y desarrollo del proceso, incluida la interacción.

Por último, nuestra revisión indica que los métodos de recogida de datos utilizados actualmente en la investigación sobre las reuniones de trabajo son diversos, si bien continúan siendo prevalentes las encuestas, y también existe poca variedad en las técnicas de análisis. La investigación futura debería beneficiarse de la incorporación de otras metodologías, como por ejemplo la etnografía o la teoría fundamentada en los datos; de otros métodos de recogida de datos, como por ejemplo las entrevistas; y de otras técnicas de análisis, como por ejemplo el análisis interpretativo o el análisis de redes. Una perspectiva longitudinal también permitiría agregar conocimiento sobre los

Capítulo 2. Estado del arte

resultados actitudinales y conductuales de los participantes, y sus implicaciones e impactos.

2.8. Síntesis

En este capítulo hemos realizado una revisión de la literatura científica existente sobre reuniones de trabajo (aquellas que se realizan en el ámbito laboral) y concluido sobre el estado del arte actual en el campo de conocimiento sobre este fenómeno. Un estado del arte que se ha desarrollado sustancialmente en la última década. También hemos incorporado una breve revisión sobre el concepto de identidad, por el vínculo que ha emergido entre reuniones e identidad durante la fase de análisis de los datos.

En base a lo anterior, hemos identificado diversas brechas en la literatura, que nos permitirán concretar el objetivo y alcance de esta tesis, a través de las correspondientes preguntas de investigación, que abordaremos en el Capítulo 3.

2.9. Referencias

- 3M Meeting Management Team y Drew, J. (1994). *Mastering meetings: discovering the hidden potential of effective business meetings*. NY: McGraw-Hill.
- Agranovich, A. V., Panter, A. T., Puente, A. E. y Touradji, P. (2011). The Culture of Time in Neuropsychological Assessment: Exploring the Effects of Culture-Specific Time Attitudes on Timed Test Performance in Russian and American Samples. *Journal of the International Neuropsychological Society*, 17, 692–701.
- Aiken, M., Hawley, D. y Zhang, W. (1994). Increasing Meeting Efficiency with a GDSS. *Industrial Management and Data Systems*, 94(8), 13-16.
- Aksoy-Burkert, F. y König, C. J. (2015). Meeting Training. En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (pp. 69-89). New York, NY: Cambridge University Press.
- Allen, J. A., Baran, B. E. y Scott, C. W. (2010). After-action reviews: A venue for the promotion of safety climate. *Accident Analysis & Prevention*, 42, 750-757.
- Allen, J. A., Beck, T., Scott, C. W. y Rogelberg, S. G. (2014). Understanding workplace meetings. A qualitative taxonomy of meeting purposes. *Management Research Review*, 27(9), 791-814.
- Allen, J. A. y Hansen, J. (2011). *Meeting orientation: Conceptualization, antecedents and outcomes*. Paper presented at the INGgroup Conference, Minneapolis, MN.

July 2011.

- Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N. y Landowski, N. (2014). Linking pre-meeting communication to meeting effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 29(8), 1064-1081.
- Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N. y Rogelberg, S. G. (Eds.). (2015). *The Cambridge Handbook of Meeting Science*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N. y Rogelberg, S. G. (2015a). An introduction to the Cambridge handbook of meeting science: Why now? En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (pp. 3-11). New York, NY: Cambridge University Press.
- Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N. y Rogelberg, S. G. (2018). Let's get this meeting started: Meeting lateness and actual meeting outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 1008–1021.
- Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N. y Sands, S. J. (2016). Meetings as a positive boost? How and when meeting satisfaction impacts employee empowerment. *Journal of Business Research*, 69(10), 4340-4347.
- Allen, J. A. y Rogelberg, S. G. (2013). Manager-led group meetings: A context for promoting employee engagement. *Group & Organization Management*, 38(5), 543-569.
- Allen, J. A., Rogelberg, S. G. y Scott, C. (2008). Meaningful meetings: Improve your organization's effectiveness one meeting at a time. *Quality Progress*, 41, 48-53.
- Allen, J. A., Sands, S. J., Mueller, S. L., Frear, K. A., Mudd, M. y Rogelberg, S. G. (2012). Employee's feeling about more meetings: An overt analysis and recommendations for improving meetings. *Management Research Review*, 35(5), 405-418.
- Allen, J. A., Yoerger, M. A., Lehmann-Willenbrock, N. y Jones, J. (2015b). Would you please stop that!?: The relationship between counterproductive meeting behaviors, employee voice and trust. *Journal of Management Development*, 34(10), 1272-1287.
- Allison, B. B., Shuffler, M. L. y Wallace, A. M. (2015). The Successful Facilitation of Virtual Team Meetings. En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (pp. 680-705). New York, NY: Cambridge University Press.

Capítulo 2. Estado del arte

Álvaro Estramiana, J. L., Garrido Luque, A., Schweiger Gallo, I. y Torregrosa Peris, J. R. (2007). *Introducción a la psicología social sociológica*. Barcelona: UOC.

Alvesson, M., Ashcraft, K. L. y Thomas, R. (2008). Identity Matters: Reflections on the Construction of Identity Scholarship in Organization Studies. *Organization*, 15(1), 5-27.

Amrhein, P. C., Miller, W. R., Yahne, C. E., Palmer, M. y Fulcher, L. (2003). Client commitment language during motivational interviewing predicts drug use outcomes. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 71, 862-878.

Anderson, A. H., McEwan, R., Bal, J. y Carletta, J. (2007). Virtual team meetings: An analysis of communication and context. *Computers in Human Behavior*, 23(5), 2558-2580.

Angouri, J. y Marra, M. (2010). Corporate meetings as genre: A study of the role of the chair in corporate meeting talk. *Text & Talk*, 30, 615-636.

Anson, R. y Munkvold, B. E. (2004). Beyond face-to-face: A field study of electronic meetings in different time and place modes. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 14, 127-152.

Arminen, I. (2001). Closing of Turns in the Meetings of Alcoholics Anonymous: Members' Methods for Closing "Sharing Experiences". *Research on Language and Social Interaction*, 34(2), 211-251.

Arvey, R. D. (2010). *Why Face to Face Business Meetings Matter*. Recuperado de <http://iacconline.org/content/files/WhyFace-to-FaceBusinessMeetingsMatter.pdf>.

Ashforth, B. E., Harrison, S. H. y Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34, 325-374.

Ashforth, B. E. y Mael, F. A. (1998). The Power of Resistance: Sustaining Valued Identities. En M.K. Roderick (Ed.), *Power and influence in organizations* (pp. 89-119). Thousand Oaks, CA: Sage.

Asmuß, B. (2015). Multimodal Perspectives on Meeting Interaction. Recent Trends in Conversation Analysis. En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science*, (pp. 277-304). New York, NY: Cambridge University Press.

Azar, B. (2010). Your brain on culture. *Science Watch. American Psychological*

Association, 41(10), 44.

- Ballard, D. y Gómez, F. (2006). Time to meet: Meetings as sites of organizational memory. En J. Parker, M. Crawford y P. Harris (Eds). *Study of time XII: Time and memory*, (pp. 301-312). Boston, MA: Brill.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bang, H., Fuglesang, S. L., Ovesen, M. R. y Eilertsen, D. E. (2010). Effectiveness in top management group meetings: the role of goal clarity, focused communication and learning behavior. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51, 253-261.
- Baran, B. E. y Shanock, L. R. (2010, Abril). *Supervisor-run meetings: Implications for employees and the organizations*. Research presented at the Society of Industrial and Organizational Psychologists Conference, Atlanta, USA.
- Baran, B. E., Shanock, L. R., Rogelberg, S. G. y Scott, C. W. (2012). Leading Group Meetings: Supervisors' Actions, Employee Behaviors and Upward Perceptions. *Small Group Research*, 43(3), 330-352.
- Barge, J. K. y Keyton, J. (1994). Contextualizing power and social influence in groups. En L. R. Frey (Ed.), *Group communication in context: Studies of natural groups* (pp. 85-105). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Barnes, R. (2007). Formulations and the facilitation of common agreement in meetings talk. *Text & Talk*, 27, 273-296.
- Barsade, S. G. y Knight, A. P. (2015). Group affect. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 21-46.
- Barske, T. (2009). Some token, different actions: A conversation analytic study of social roles, embodied actions and ok in German business meetings. *Journal of Business Communication*, 46, 120-149.
- Beck, S. J. y Keyton, J. (2009). Perceiving strategic meeting interaction. *Small Group Research*, 40, 223-246.
- Beck, S. J., Paskewitz, E. A. y Keyton, J. (2015). Toward a Theory of Strategic Meeting Interaction. En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science*, (pp. 305-324). New York, NY: Cambridge University Press.

Capítulo 2. Estado del arte

- Beise, C., Evaristo, R. y Niederman, F. (2003, Enero). *Virtual meetings and tasks: from GSS to DGSS to project management*. Paper presented in the 36th Annual Hawaii International Conference, Hawaii, USA.
- Bergami, M. y Bagozzi, R. P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, 6, 17-55.
- Berry, J. W. (2001). A Psychology of Immigration. *Journal of Social Issues*, 57(3), 615-631.
- Bicharra García, A. C., Kunz, J. y Fischer, M. (2004). Voting on the agenda: the key to social efficient meetings. *International Journal of Project Management*, 23, 17-24.
- Blau, G., Tatum, D. S. y Cook, K. W. (2004). Comparing correlates for different types of absence versus lateness behavior. *Journal of Allied Health*, 33(4)238-246.
- Bluedorn, A. C., Turban, D. B. y Love, M. S. (1999). The Effects of Stand-Up and Sit-Down Meeting Formats on Meeting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 84(22), 277-285.
- Boden, D. (1994). *The business of talk: Organizations in action*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Borggren, C., Moberg, A., Räsänen, M. y Finnveden, G. (2012). Business meetings at a distance. Decreasing greenhouse gas emissions and cumulative energy demand? *Journal of Cleaner Production*, 41, 126-139.
- Bostrom, R. P., Anson, R. y Clawson, V. K. (1993). Group facilitation and group support systems. En L. Jessup y J. Valacich (Eds). *Group Support Systems: New Perspectives*, (pp. 146-168). New York, NY: Macmillan.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 475-482.
- Brewer, M. B. (2001). The Many Faces of Social Identity: Implications for Political Psychology. *Political Psychology*, 22(1), 115-125.
- Brewer, M. B. y Gardner, W. (1996). Who is this "We"? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(1), 83-93.
- Briggs, R. O., Reinig, B. A. y de Vreede, G. J. (2008). The yield shift theory of satisfaction and its application to the IS/IT domain. *Journal of the Association for Information Systems*, 9, 267-293.

- Brodeur, C. W. (2015). Finding the Gorilla. The Impact of Complexity and Diversity on Meeting Process. En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science*, (pp. 504-532). New York, NY: Cambridge University Press.
- Bunderson, J. S. (2001). How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: Doctors' responses to perceived breach. *Journal of Organizational Behavior*, 22(7), 717-741.
- Button, G. y Casey, N. (1988/89). Topic initiation: business-at-hand. *Research on Language & Social Interaction*, 22, 61-92.
- Cardoso, I., Batista, P. y Graça, A. (2014). Professional Identity in Analysis: A Systematic Review of the Literature. *The Open Sports Science Journal*, 7 (Suppl-2, M2), 83-97.
- Carlozzi, C. L. (1999). Make your meetings count. *Journal of Accountancy*, 187, 53-55.
- Carver, C. y Scheier, M. F. (1982). Control theory: A useful conceptual framework for personality-social, clinical and health psychology. *Psychological Bulletin*, 92(1), 111-135.
- Castells, M. (1997). *The Power of Identity* (2ª ed.). Oxford: Wiley- Blackwell.
- Caza, B. B. y Creary, S. J. (2016). Construction of Professional Identity. Articles and Chapters School of Hotel Administration Collection. New York, NY: Cornell University School of Hotel Administration.
- Chaney, L. H. y Lyden, J. A. (1998). Managing meetings to manage your image. *Supervision*, 59, 13-15.
- Chun, A., Wai, H. y Wong, R. Y. M. (2003). Optimizing agent-based meeting scheduling through preference estimation. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, 16(7-8), 727-743.
- Cichomska, K. I. (2013). Chairing and attending virtual meetings: The importance of shared experience. *Assessment & Development Matters*, 5, 9-12.
- Cichomska, K. I., Roe, V. y Leach, D. (2015). Meeting Organization Strategy: The "Why" and "How" of Meetings with Virtual Presence. En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (pp. 663-679). New York, NY: Cambridge University Press.

Capítulo 2. Estado del arte

- Clark, T. (1998). Teaching students to enhance the ecology of small group meetings. *Business Communication Quarterly*, 61, 40-52.
- Clifton, J. (2006). A conversation analytical approach to business communication: The case of leadership. *Journal of Business Communication*, 43, 202-219.
- Clifton, J. (2009). Beyond taxonomies of influence: "Doing" influence and making decisions in management team meetings. *Journal of business Communication*, 46, 57-79.
- Cohen, M. A., Rogelberg, S. G., Allen, J. A. y Luong, A. (2011). Meeting Design Characteristics and Attendee Perceptions of Staff/Team Meeting Quality. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 15(1), 90-104.
- Collin, A. y Young, R. A. (1992). Constructing career through narrative and context. En R. A. Young y A. Collin (Eds.), *Interpreting Career: Hermeneutical Studies of Lives* (pp. 1-14). Westport, CT: Praeger.
- Cook, H. M. (2011). Are honorifics polite? Uses of referent honorifics in a Japanese committee meeting. *Journal of Pragmatics*, 43(15), 3655-3672.
- Cook, P., Ellis, C., Graf, M., Rein, G. y Smith, T. (1987). Project Nick: Meetings augmentation and analysis. *ACM transactions on Information Systems (TOIS)*, 5, 132-146.
- Cook, K. S. y Rice, E. R. (2003). Social exchange theory. En J. Delemater (Ed.), *Handbook of social psychology* (pp. 53-76). New York, NY: Kluwer Academic/Plenum.
- Cooley, C. H. (1902). *Human Nature and the Social Order*. New York, NY: Scribner's.
- Cooren, F. (2007). *Interacting and organizing: Analyses of a management meeting*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cornelissen, J. P., Oswick, C., Christensen, L. T. y Phillips, N. (2008). Metaphor in organizational research: Context, modalities and implications for research. *Organization Studies*, 29, 7-22.
- Cowardin-Lee, N. y Soyalp, N. (2011). Improving organizational workflow with social network analysis and employee engagement constructs. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63, 272-283.
- Daft. R. L. y Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554-571.

- Da Silva, C. R. C. y García, A. C. B. (2013). A Collaborative Working Environment for Small Group Meetings in Second Life. *SpringerPlus*, 2, 281.
- Davison, R. M. (1998). *An Action Research Perspective of Group Support Systems: How to Improve Meetings in Hong Kong*. Doctoral Dissertation. Recuperada de <http://cityu.edu.hk/is/staff/rd-phd.html>. Hong Kong, HK: City University.
- Davison, R. (1999). An instrument for measuring meeting success: revalidation and modification. *Information & Management*, 36, 321-328.
- Deal, T. E. y Kenney, A. A. (2000). *Corporate Cultures, the Rites and Rituals of Corporate Live* (2ª ed). Cambridge, UK: Perseus.
- Depperman, A., Schmitt, R. y Mondada, L. (2010). Agenda and emergence: Contingent and planned activities in a meeting. *Journal of Pragmatics*, 42, 1700-1718.
- Diefendorff, J. M., Richard, E. M. y Croyle, M. H. (2006). Are emotional display rules formal job requirements? Examination of employee and supervisor perceptions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 273-298.
- Di Salvo, V. S., Nikkel, E. y Monroe, C. (1989). Theory and practice: A field investigation and identification of group members' perceptions of problems facing natural work groups. *Small Group Behavior*, 20, 551-567.
- Djordjilovic, O. (2012a). *Managing tasks and relations in meeting interaction* (Phd dissertation). University of Oslo, Norway.
- Djordjilovic, O. (2012b). Displaying and developing team identity in workplace meetings: A multimodal perspective. *Discourse Studies*, 14, 111-127.
- Doyle, M. y Straus, D. (1982). *How to make meeting work: the new interaction method*. New York, NY: Jove.
- Drucker, P. F. (1967). *The effective executive*. Burlington, MA: Elsevier.
- Dubrovsky, V., Kiesler, S. y Sethna, B. N. (1991). The equalization phenomenon: Status effects in computer-mediated and face-to-face decision-making groups. *Human-Computer Interaction*, 6, 119-146.
- Duffy, M. F. y O'Rourke, K. O. (2015). A Systemic View of Meetings. Windows of Organization Collective Minding. En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science*, (pp. 223-243). New York, NY: Cambridge University Press.

Capítulo 2. Estado del arte

Dutton, J. E., Dukerich, J. M. y Harquail, C. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.

Elsayed-Elkhouly, S. M., Lazarus, H. y Forsythe, V. (1997). Why is a third of your time wasted in meetings? *Journal of Management Development*, 16(9), 672-676.

English, C. B. (1987). The art of leading meetings. *The American Journal of Occupational Therapy*, 41(5), 321-326.

Fasulo, A. y Zucchermaglio, C. (2002). My selves and I: Identity markers in work meeting talk. *Journal of Pragmatics*, 34(9), 1119-1144.

Fjelstul, J., Severt, K. y Breiter, D. (2012). A meeting industry take on Generation Y. *MPI Foundation*, March, 1-10.

Flynn, F. J. (2005). Identity Orientations and Forms of Social Exchange in Organizations. *Academy of Management Review*, 30(4), 737-50.

Forbes Insights (2010). *Business Meetings: The Case for Face-to-Face*. Recuperado de http://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Business_Meetings_FaceToFace.pdf

Ford, C. E. (2008). *Women speaking up: Getting and using turns in workplace meetings*. New York, NY: Palgrave Macmillan.

Ford, J. D. y Ford, L. W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, 20, 541.

Ford, C. E. y Stickle, T. (2012). Securing reciprocity in workplace meetings: Multimodal practices. *Discourse Studies*, 14, 11-30.

France, E. F., Anderson, A. H. y Gardner, M. (2001). The impact of status and audio conferencing technology on business meetings. *International Journal of Human-Computer Studies*, 54(6), 857-876.

Francisco, J. M. (2007). How to create and facilitate meetings that matter. *Information Management Journal*, 41(6), 54-58.

Fulk, J. y Collins-Jarvis, L. (2001). Wired meetings: Technological mediation of organizational gatherings. En F. M. Jablin y L. L. Putman (Eds.). *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods* (pp. 624-663). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Fulmer, A., Crosby, B. y Gelfand, M. (2014). Cross-cultural Perspectives on Time. En A. Shipp y Y. Fried (Eds.), *How Time Impacts Groups, Organizations and Methodological Choices* (pp. 53-75). New York, NY: Psychological Press.
- Gecas, V. (1982). The self-concept. *Annual Review of Sociology*, 8(1), 1-33.
- Gee, J. P. (2001). Identity as an Analytic Lens for Research in Education. *Review of Research in Education*, 25, 99-125.
- Geimer, J. L., Leach, D. J., DeSimone, J. A., Rogelberg, S. G. y Warr, P. B. (2015). Meetings at Work: Perceived Effectiveness and Recommended Improvements. *Journal of Business Research*, 68, 2015-2026.
- Gelfand, M. J., Erez, M. y Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514.
- Gerpott, F. y Lehmann-Willenbrock, N. (2015). How Differences Make a Difference. The Role of Team Diversity in Meeting Processes and Outcomes. En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (pp. 93-118). New York, NY: Cambridge University Press.
- Gibson, D. R. (2003). Participation shifts: Order and differentiation in group conversation. *Social Forces*, 81, 1335-1380.
- Giddens, A. (1997). *Modernidade e Identidade Pessoal* (2ª ed.). Oeiras: Celta Editora.
- Gomez, L. F. y Ballard, D. I. (2011). Communication for change: Transactive memory systems as dynamic capabilities. En A. B. Shani, R. W. Woodman y W. A. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development* (Vol. 19, pp. 91-115). Binkley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Goodenough, W. H. (1971). *Culture, language and society*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gordon, J. S. (2015). Human Rights and Cultural Identity. *Baltic Journal of Law & Politics*, 8(2), 112-135.
- Gorse, C. A. y Emmitt, S. (2009). Informal interaction in construction progress meetings. *Construction Management & Economics*, 27, 983-993.
- Gouran, D. S. y Hirikowa, R. Y. (1986). Counteractive functions of communication in effective group decision-making. En R. Y. Hirokawa y M. S. Poole (Eds.), *Communication and Group Decision Making*, 8-90. Newbury Park, CA: Sage.

Capítulo 2. Estado del arte

- Gouran, D. S. y Hirokawa, R. Y. (2003). Functional theory and communication in decision-making and problem solving groups: An expanded view. En R. Y. Hirokawa y M. S. Poole (Eds.), *Communication and Group Decision Making* (pp. 55-80, 2ª ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- Green, W. A. y Lazarus, H. (1991). Are Today's Executives Meeting with Success? *Journal of Management Development*, 10(1), 14-25.
- Grohowski, R., McGoff, C., Vogel, D., Martz, B. y Nunamaker, J. (1990). Implementing Electronic Meeting Systems at IBM: Lessons Learned and Success Factors. *MIS Quarterly*, December 1990, 369-382.
- Gross, J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2, 271-299.
- Gupta, V., Hanges, P. J. y Dorfman, P. (2002). Cultural clusters: Methodology and findings. *Journal of World Business*, 37, 11-15.
- Hacker, W. (1985). Activity: A fruitful concept in industrial psychology. En M. Frese y J. Sabini (Eds.), *Goal directed behavior: The concept of action in psychology* (pp. 262-284). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Hacker, W. (2003). Action regulation theory: A practical tool for the design of modern work processes? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 105-130.
- Hambrick, D. C. (1984). Taxonomic approaches to studying strategy: some conceptual and methodologies issues. *Journal of Management*, 10(1), 27-41.
- Han, H. J., Hiltz, S. R., Fjermestad, J. y Wang, Y. (2011). Does medium matter? A comparison of initial meeting modes for virtual teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 54(4), December 2011, 376-391.
- Hansen, J. y Allen, J. A. (2015). An Organizational Meeting Orientation. The Construct, Scales and Research Proposition. En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (pp. 203-222). New York, NY: Cambridge University Press.
- Hardy, S. A. y Carlo, G. (2011). Moral Identity. En S. J. Schwartz, K. Luykx y Vivian L. Vignoles (Eds.), *Handbook of Identity Theory and Research*. New York, NY: Springer Science & Business Media.
- Haslam, S. A. (2001). *Psychology in Organizations: The Social Identity Approach*.

London, UK: Sage.

- Haslam, S. A. y Ellemers, N. (2005). Social identity in industrial and organizational psychology: Concepts, controversies, and contributions. En G. P. Hodgkinson (Ed.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 20, pp. 39–118). Chichester, UK: Wiley.
- Haslam, S. A., Postmes, T. y Ellemers, N. (2003). More Than a Metaphor: Organizational Identity Makes Organizational Life Possible. *British Journal of Management*, 14, 357-369.
- Haug, C. (2015). What Is Consensus and How Is It Achieved in Meetings? Four Types of Consensus Decision Making. En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (pp. 556-584). New York, NY: Cambridge University Press.
- Hawes, L. C. (1974). Social collectivities as communication. Perspective on organizational behavior. *Quarterly Journal of Speech*, 60, 497-502.
- Hernes, T. (2014). *A process theory of organization*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Hildreth, R. A. (1990). *The essentials of meeting management*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hiltz, S. R., Johnson, K. y Turoff, M. (1991). Group decision support: The effects of designated human leaders and statistical feedback in computerized conferences. *Journal of Management Information Systems*, 8, 81-108.
- Hinkel, H. y Allen, J. A. (2013). Speaking up and working harder: How participation in decision making in meetings impacts overall engagement. *Journal of Psychology Inquiry*, 18, 7-16.
- Hobfoll, S. E. (1988). *The ecology of stress*. New York, NY: Taylor & Francis.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London, UK: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Capítulo 2. Estado del arte

Hofstede, G. (2003). What is Culture? A reply to Baskerville. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7-8), 811-813.

Holmes, J. (2000). Doing collegiality and keeping control at work: Small talk in government departments. En J. Coupland (Ed.), *Small talk* (pp. 32-61). Harlow, UK: Pearson.

Holtbrügge, D., Weldom, A. y Rogers, H. (2013). Cultural determinants of email communication styles. *International Journal of Cross Cultural Management*, 13, 89-110.

Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597-606.

Hoogeboom, M. y Wilderom, C. (2015). Effective Leader Behaviors in Regularly Held Staff Meetings. Surveyed vs. Videotaped and Video-Coded Observations. En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (pp. 381-412). New York, NY: Cambridge University Press.

Horan, A. P. (2002). An effective workplace stress management intervention: Chicken Soup for the Soul at work employee groups. *Work*, 18, 3-13.

Hossain, S. M. M. y Shakshuki, E. (2013). A Negotiation Protocol for Meeting Scheduling Agent. *Procedia Computer Science*, 21, 164-173.

Huisman, M. (2001). Decision-making in meetings as talk-in-interaction. *International Studies of Management and Organization*, 31(3), 69-90.

Ibarra, H. (1999). Provisional Selves: Experimenting with Image and Identity in Professional Adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44, 764-791.

Ibrahim, F. A. y Heuer, J. R. (2016). *Cultural and Social Justice Counseling: Client-Specific Interventions*. Switzerland: Springer International Publishing.

IJHM (2011). Virtual meetings: If you can't fight them, join them (editorial). *International Journal of Hospitality Management*, 30, 1-2.

Ipsen, M. y Nøhr, S. B. (2009). The three-hour meeting: A socio-cultural approach to engage junior doctors. *Education Medical Teacher*, 31, 933-937.

Islam, G. y Zyphur, M. (2009). Rituals in organizations: a review and expansion of current theory. *Group and Organization Management*, 34(1), 114-134.

- James, W. (1890). *The principles of psychology*. New York, NY: Holt.
- Jarzabkowski, P. y Seidl, D. (2007). *The importance of meetings: How the structure of meetings affect strategic change in organizations*. London, UK: Advanced Institute of Management research.
- Jarzabkowski, P. y Seidl, D. (2008). The role of meetings in the social practice of strategy. *Organization Studies*, 29, 1391-1426.
- Julsrud, T. E., Hjorthol, R. y Denstadli, J. M. (2012). Business meetings: Do new video conferencing technologies change communication patterns? *Journal of Transport Geography*, 24, 396-403.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kangasharju, H. (1996). Aligning as a team in multiparty conversation. *Journal of Pragmatics*, 26, 291-319.
- Kangasharju, H. (2002). Alignment in disagreement: Forming oppositional alliances in committee meetings. *Journal of Pragmatics*, 34, 1447-1471.
- Kangasharju, H. y Nikko, T. (2009). Emotions in organizations: Joint laughter in workplace meetings. *Journal of Business Communication*, 46(1), 100-119.
- Karasek, R. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-306.
- Karasek, R. (1989). Control in the workplace and its health-related aspects. En S. L. Sauter, J. J. Hurrell y C. L. Cooper (Eds.), *Job Control and Worker Health* (pp. 129-159). Chichester, NY: John Wiley & Sons.
- Kauffeld, S. y Lehmann-Willenbrock, N. (2012). Meetings Matter: Effects of Team Meetings on Team and Organizational Success. *Small Group Research*, 43(2), 130-158.
- Kauffeld, S. y Meyers, R. A. (2009). Complaint and solution-oriented circles: Interaction patterns in work group discussions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18, 267-294.
- Kay, G. (1995). Effective meetings through electronic brainstorming. *Journal of Management Development*, 14(6), 4-25.

Capítulo 2. Estado del arte

Kaye, S. (1998). Managing monsters in meetings: how to stop unproductive behavior. *The American Salesman*, August, 19-28.

Kello, J. E. (2015). The Science and Practice of Workplace Meetings. En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Roselberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (pp. 709-734). New York, NY: Cambridge University Press.

Kemp, L. J. y Williams, P. (2013). In their own time and space: Meeting behavior in the Gulf Arab workplace. *International Journal of Cross Cultural Management*, 13(2), 215-235.

Kiesler, S., Walsh, J. y Sproull, L. (1992). Computer networks in field research. En F. B. Bryant, J. Edwards, S. Tindale, E. Posavac, L. Heath, E. Henderson y Y. Suarez-Balcazar, (Eds.), *Methodological Issues in Applied Social Research* (pp. 239-268). New York, NY: Plenum.

King, I. W. (2003). Making space: Valuing our talk in organizations. *Journal of Management Studies*, 40, 1205-1223.

Klonek, F. E., Paulsen, H. y Kauffeld, S. (2015). They Meet, They Talk... but Nothing Changes. Meetings as a Focal Context for Studying Change Processes in Organizations. En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Roselberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (pp. 413-439). New York, NY: Cambridge University Press.

Köhler, R., Cramton, C. D. y Hinds, P. J. (2012). The meeting genre across cultures, insights from three German-American collaborations. *Small Groups Research*, 43(2), 159-185.

Köhler, R. y Gölz, M. (2015). Meetings across Cultures. Cultural Differences in Meeting Expectations and Processes. En Josep A. Allen, Nale Lehmann-Willenbrock y Steven G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (pp. 119-149). New York, NY: Cambridge University Press.

Kottak, C. P. (1994). *Anthropology: The Exploration of Human Diversity*. Boston: McGraw-Hill.

Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C. y Sheep, M. L. (2006). On the Edge of Identity: Boundary Dynamics at the Interface of Individual and Organizational Identities. *Human Relations*, 59 (10), 1315-1341.

Kruger, J. (1999). Lake Wobegon be gone! The "below-average effect" and the egocentric nature of comparative ability judgments. *Journal of Personality and*

Social Psychology, 77, 221–232.

- Labianca, G., Moon, H. y Watt, I. (2005). When is an hour not 60 minutes? Deadlines, temporal schemata and individual and task group performance. *Academy of Management Journal*, 2005, 48(4), 677-694.
- Lacerenza, C. N., Gregory, M., Marshall, A. D. y Salas, E. (2015). Debrief. The Learning Meeting. En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Roselberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (pp. 617-633). New York, NY: Cambridge University Press.
- Lakoff, G. y Johnson, M. (1980). *Metaphors we live by*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Lantz, A. (2001). Meetings in a distributed group of experts: Comparing face-to-face, chat and collaborative virtual environments. *Behaviour & Information Technology*, 20, 111-117.
- Leach, D. J., Rogelberg, S. G., Warr, P. B. y Burnfield, J. L. (2009). Perceived Meeting Effectiveness: The Role of Design Characteristics. *Journal of Business Psychology*, 24, 65-76.
- Leavitt, K., Reynolds, S. J., Barnes, C. M., Schilpzand, P. y Hannah, S. T. (2012). Different hats, different obligations, plural occupational identities and situated moral judgment. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1316-1333.
- Lehmann-Willenbrock, N. y Allen, J. A. (2014). How Fun Are Your Meetings? Investigating the Relationship Between Humor Patterns in Team Interactions and Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1278-1287.
- Lehmann-Willenbrock, N. y Allen, J. A. (2017). Well, Now What Do We Do? Wait...: A Group Process Analysis of Meeting Lateness. *International Journal of Business Communication*, 1-25.
- Lehmann-Willenbrock, N., Allen, J. A. y Belyeu, D. (2016). Our love/hate relationship with workplace meetings: Relating good and bad meeting behaviors to meeting outcomes, engagement and exhaustion. *Management Research Review*, 39, 1293-1312.
- Lehmann-Willenbrock, N., Allen, J. A. y Kauffeld, S. (2013a). A sequential analysis of procedural communication in organizational meetings: how teams facilitate their meetings. *Journal of Applied Communication Research*, 41(4) 365-388.

Capítulo 2. Estado del arte

- Lehmann-Willenbrock, N., Allen, J. A. y Meinecke, A. L. (2013b). Observing Culture: Differences in U.S.- American and German Team Meeting Behaviors. *Group Processes and Intergroup Relations*, 17(2), 252-271.
- Lehmann-Willenbrock, N., Meinecke, A. L., Rowold, J. y Kauffeld, S. (2015). How transformational leadership works during team interactions: A behavioral process analysis. *The Leadership Quarterly*, 26, 1017-1033.
- Lehmann-Willenbrock, N., Meyers, R. A., Kauffeld, S., Nirninger, A. y Henschel, A. (2011). Verbal interaction sequences and group mood: Exploring the role of team planning communication. *Small Group Research*, 42(6), 639-668.
- Lehmann-Willenbrock, Rogelberg, S. G., Allen, J. A. y Kello, J. E. (2018). The critical importance of meetings to leader and organizational success: Evidence-based insights and implications for key stakeholders. *Organizational Dynamics*, 47, 32-36.
- Lei, Z. y Lehmann-Willenbrock, N. (2015). Dynamic Affect in Team Meetings. An Interpersonal Construct Embedded in Dynamic Interaction Processes. En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (pp. 456-480). New York, NY: Cambridge University Press.
- Levine, R. (2006). *A Geography of Time. The Temporal Misadventures of a Social Psychologist*. Oxford, UK: Oneworld Publications.
- Levine, R. V. y Norenzayan, A. (1999). The Pace of Life in 31 Countries. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 30(2), 178-205.
- Lewin, K. (1952). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. London, UK: Tavistock.
- Littlepage, G. E. (1991). Effects of group size and task characteristics on group performance. A test of Steiner's model. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 449-456.
- Littlepage, G. E. (2015). Information Utilization in Meetings. En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (pp. 533-555). New York, NY: Cambridge University Press.
- Locke, E. A. y Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- López-Fresno, P. y Cascón-Pereira, R. (2014, Junio). *What Working Meetings Mean? An Exploratory Study in Multicultural Environments*. Paper presented in the 13 rd International Conference on Human Resource Management, Krakow, Poland.
- López-Fresno, P. y Cascón-Pereira, R. (2015, Septiembre). *Working Meetings as an Organizational Tool: A Review of Literature and Suggestions for Future Research*. Paper presented in the British Academy of Management Conference, Portsmouth, UK.
- López-Fresno, P. y Cascón-Pereira, R. (2018, Junio). *Workplace meetings: so much more than work*. Paper presented in the 15 th International Conference on Human Resource Management, Madrid, Spain.
- López-Fresno, P. y Savolainen, T. (2013, Octubre). *Working Meetings as a Tool for Knowledge Management and Trust Building*. Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning, Washington, USA.
- López-Fresno, P. y Savolainen, T. (2014). Working Meetings. A Tool for Building or Destroying Trust in knowledge Creation and Sharing. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 12(2), 137-143.
- Lovett, P. D. (1988). Meetings that work: plans bosses can approve. *Harvard Business Review*, 66(6), 60-64.
- Luong, A. y Rogelberg, S. G. (2005). Meetings and more meetings: The relationship between meeting load and the daily well-being of employees. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 9(1), 58-67.
- MacLeod, L. (2011). Conducting a well-managed meeting. *Physician Executive*, 37(6), 80-95.
- Malouff, J. M., Calic, C., McGrory, C. M., Murrell, R. L. y Schutte, N. S. (2012). Evidence for a needs-based model of organizational-meeting leadership. *Current Psychology*, 31, 35-48.
- Markaki, V. y Mondada, L. (2012). Embodied orientations towards co-participants in multinational meetings. *Discourse Studies*, 14, 31-52.
- Markman, K. M. (2009). "So what shall we talk about": Openings and closings in chat-based virtual meetings. *Journal of Business Communication*, 46, 150-170.

Capítulo 2. Estado del arte

- Markman, K. M. (2010). Learning to work virtually: Conversational repair as a resource for norm development in computer-mediated team meetings. En J. Park y E. Abels (Eds.). *Interpersonal relations and social patterns in communication technologies: Discourse norms, language structures and cultural variables* (pp. 220-236). Hershey, PA: IGI Global.
- Martz, W. B. Jr. (1991). Group systems 4.0. An electronic meeting system. *IEEE*, 800-801.
- Matejka, K. y Julian, R. (1994). Meeting is such sweet sorrow. *Management Decision*, 32 (4), 62-64.
- McAdams, D. P. (1999). Personal Narratives and the Life Story. En L. Pervin y O. John (Eds.), *Handbook of personality: theory and research* (pp. 478-500, 2ª ed.). New York, NY: Guilford Press.
- McCall, J. L. y Simmons, G. J. (1978). *Identities and Interactions*. New York, NY: Free Press.
- McCarthy, M. (2000). Mutually captive audiences: Small talk and the genre of close-contact service encounters. En J. Couplad (Ed.), *Small talk* (pp. 84-109). New York, NY: Pearson.
- McCarthy, M. (2003). Talking back: "Small" interactional response tokens in everyday conversation. *Research on Language and Social Interaction*, 36, 33-63.
- McComas, K. A., Tuit, L. S., Waks, L. y Sherman, L. A. (2007). Predicting satisfaction and outcome acceptance with advisory committee meetings: The role of procedural justice. *Journal of Applied Psychology*, 37, 905-927.
- MCI Inc (1998). *Meetings in America: A study of trends, costs and attitudes toward business travel, teleconferencing and their impact on productivity*. Recuperado de <https://e-meetings.verizonbusiness.com/global/en/meetingsinamerica/uswhitepaper.php>
- MCI Inc (2003). *Meetings in America V: Meeting of the Minds*. Recuperado de <https://e-meetings.verizonbusiness.com/meetingsinamerica/pdf/MIA5.pdf>
- McKinlay, A. y McVittie, C. (2006). Using topic control to avoid the gainsaying of troublesome evaluations. *Discourse Studies*, 8, 797-815.
- McPhee, R. D. y Zaug, P. (2000). The communicative constitution of organizations: A framework for explanation. *Electronic Journal of Communication*, 10(1/2), 1-16.

- Meinecke, A. L. y Lehmann-Willenbrock, N. (2015). Social dynamics at work: Meetings as a gateway. En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (pp. 325-356). New York, NY: Cambridge University Press.
- Messmer, M. (2001). Conducting effective meetings. *Strategic Finance*, 82(12), 8-10.
- Mirivel, J. y Tracy, K. (2005). Premeeting talk: An organizationally crucial form of talk. *Research on Language and Social Interaction*. 38(1), 1-34.
- Mittleman, D. D., Briggs, R. O., Nunamaker, J. J. Fr. y Romano, N. C. (2000). Best practices in facilitating virtual meetings: Some notes from initial experiences. *Group Facilitation: A Research & Applications Journal*, 2, 6-15.
- Monge, P. R., McSween, C. y Wyer, J. A. (1989). *A profile of meetings in corporate America: results of the 3M meeting effectiveness study*. Los Angeles, CA: Annenberg School of Communications, University of Southern California.
- Mosvick, R. y Nelson, R. (1987). *We've got to stop meetings like this! A guide to successful business meeting management*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Mroz, J. E., Yoerger, M. y Allen, J. A. (2018). Leadership in Workplace Meetings: The Intersection of Leadership Styles and Follower Gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 309-322.
- Murata, K. (2014). An empirical cross-cultural study of humor in business meetings in New Zealand and Japan. *Journal of Pragmatics*, 60(0), 251-265.
- Myrsiades, L. (2000). Meeting sabotaje: met and conquered. *Journal of Management Development*, 19(10), 870-885.
- Nelson, R. B. y Economy, P. (1995). *Better Business Meetings*. IL: Burr Ridge.
- Niederman, F., Beise, C. M. y Beranek, P. (1996). Issues and concerns about computer-supported meetings. The facilitator's perspective. *MIS Quarterly*, 20(1), 1-22.
- Niederman, F. y Volkema, R. J. (1999). The effects of facilitator characteristics on meeting preparation, set up, and implementation. *Small Group Research*, 30, 330-360.
- Nielsen, M. F. (2009). Interpretive management in business meetings. Understanding managers' interactional strategies through conversation analysis. *Journal of Business Communication*, 46, 23-56.

Capítulo 2. Estado del arte

- Nielsen, M. F. (2013). "Stepping Stones" in opening and closing department meetings. *Journal of Business Communication*, 50(1), 34-67.
- Nixon, C. T. y Littlepage, G. E. (1992). Impact of meeting procedures on meeting effectiveness. *Journal of Business and Psychology*, 6(3), 361-369.
- Nunamaker, J., Vogel, D., Heminger, A., Martz, B., Grohowsky, R. y McGoff, C. (1989). Experiences at IBM with Group Support Systems: A Field Study. *Decision Support Systems*, 5(2), 183-96.
- Nyquist, E., Allen, J. y Erks, R. (2018). When the boss came to the meeting...: Hierarchical distance and emotional labor in workplace meetings. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 70(3), 207-226.
- Oakes, P. J. (1987). The Saliency of Social Categories. En J. C. Turner (Ed.), *Rediscovering the social group: A self-categorization theory* (pp. 117-141). Oxford, UK: Basil Blackwell.
- O'Dea, N. A., de Chazal, P., Saltman, D. C. y Kidd, M. R. (2006). Running effective meetings: a primer for doctors. *Postgraduate Medical Journal*, 82, 454-461.
- Odermatt, I., König, C. y Kleinmann, M. (2015). Meeting Preparation and Design Characteristics. En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (pp. 49-68). New York, NY: Cambridge University Press.
- Odermatt, I., König, C. y Kleinmann, M. (2016). Development and Validation of the Zurich Meeting Questionnaire. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 66(5), 219-232.
- Odermatt, I., König, C., Kleinmann, M. y Bachmann, M. (2013a). Counterproductive behavior in meetings. *Proceedings of the 28th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Houston, USA.
- Odermatt, I., Kleinmann, M., König, C. y Giger, K. P. (2013b). Successful meeting preparation – What matters? *Report Psychologie*, 38, 8-16.
- Odermatt, I., König, C., Kleinmann, M., Nussbaumer, R., Rosenbaum, A., Olien, J. L., Rogelberg, S. G. (2017). On Leading Meetings: Linking Meeting Outcomes to Leadership Styles. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(2), 189-200.

- Olien, J. L., Rogelberg, S. G., Lehmann-Willenbrock, N. y Allen, J. A. (2015). Exploring Meeting Science. Key Questions and Answers. En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (pp. 12-19). New York, NY: Cambridge University Press.
- O'Neill, T. A. y Allen, N. J. (2012). Team Meeting Attitudes: Conceptualization and Investigation of a New Construct. *Small Group Research*, 43(2), 186-210.
- Oshri, I., Kotlarsky, J. y Willcocks, L. P. (2007). Global software development: Exploring socialization and face-to-face meetings in distributed strategic projects. *Strategic Information Systems*, 16, 25-49.
- Osvaldsson, K. (2004). On laughter and disagreement in multidisciplinary assessment talk. *Text & Talk*, 24, 517-545.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (4ª ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Perkins, R. D. (2009). How executive coaching can change leader behavior and improve meeting effectiveness: An exploratory study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61, 298-318.
- Pervan, G. P., Lewis, L. F. y Bajwa, D. S. (2004). Adoption and use of electronic meeting systems in large Australian and New Zealand organizations. *Group Decision and Negotiation*, 13(5), 403-414.
- Pino, J. A. y Mora, H. A. (1998). Scheduling meetings using participant's preferences. *Information Technology and People*, 11(2), 140-151.
- Pomerantz, A. y Denvir, P. (2007). Enacting the institutional role of chairperson in upper management meetings: The interactional realization of provisional authority. In F. Cooren (Ed.), *Interacting and organizing: Analysis of a management meeting* (pp. 31-52). London, UK: Erlbaum.
- Poole, M. S., Holmes, R. y DeSanctis, G. (1991). Conflict management in a computer-supported meeting environment. *Management Science*, 37, 926-953.
- Postmes, T. y Jetten, J. (2006). *Individuality and the Group*. London, UK: Sage.
- Potter, J. y Hepburn, A. (2010). Putting aspiration into words: "Laugh particles", managing descriptive trouble and modulating action. *Journal of Pragmatics*, 42, 1543-1555
- Pratt, M. G., Rockmann, K. W. y Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional

Capítulo 2. Estado del arte

- identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of Management Journal*, 49(2), 235-262.
- Putnam, L. y Fairhurst, G. T. (2001). Discourse analysis in organization: Issues and concerns. En F. Jablin y L. L. Putnam (Eds.), *The New Handbook of Organizational Communication* (pp. 235–268). London, UK: Sage.
- Raclaw, J. y Ford, C. E. (2015). Meetings as Interactional Achievements. En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (pp. 247-276). New York, NY: Cambridge University Press.
- Ravn, I. (2013). A folk theory of meetings and beyond. *European Business Review*, 25(2), 163-173.
- Ravn, I. (2014). Training managers to facilitate their meetings: an intervention study. *International Journal of Management Practice*, 7(1), 70–87.
- Reinig, B. A. y Shin, B. (2002). The dynamic effects of group support systems on group meetings. *Journal of Management Information Systems*, 19, 303-325.
- Reiter-Palmon, R. y Sands, S. (2015). Creativity and Meetings. Do Team Meetings Facilitate or Hinder Creative Team Performance? En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (pp. 585-614). New York, NY: Cambridge University Press.
- Robert, H. M. (1876). *Pocket Manual of Rules of Order for Deliberative Assemblies: Robert's Rules of Order*. Chicago: S. C. Griggs & Company.
- Roberts, L. M. (2005). Changing Faces: Professional Image Construction in Diverse Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 30(4), 685-711.
- Roese, N. J. y Olson, J. M. (2007). Better, stronger, faster: Self-serving judgment, affect regulation and the optimal vigilance hypothesis. *Perspectives on Psychological Science*, 2, 124–141.
- Rogelberg, S. G. (2006). Meetings at work. En S. G. Rogelberg (Ed.), *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*, 474-475.
- Rogelberg, S. G., Allen, J. A., Shanock, L. R., Scott, C. y Shuffler, M. (2010). Employee Satisfaction with Meetings: A Contemporary Facet of Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 49(2), 149-172.

- Rogelberg, S. G., Leach, D. J., Warr, P. B. y Burnfield, J. L. (2006). Not Another Meeting! Are Meeting Time Demands Related to Employee Well-Being?. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 83-96.
- Rogelberg, S. G., Scott, C. W., Agypt, B., Williams, J., Kello, J. E., McCausland, T. y Olien, J. L. (2014). Lateness to meetings: Examination of an unexplored temporal phenomenon. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 23, 323-341.
- Rogelberg, S. G., Scott, C. y Kello, J. (2007). The science and fiction of meetings. *MIT Sloan Management Review*, 48(29), 18-21.
- Rogelberg, S. G., Shanock, L. R. y Scott, C. (2012). Wasted Time and Money in Meetings: Increasing Return on Investment. *Small Group Research*, 43 (2), 236-245.
- Rogerson-Revell, P. (2007). Humor in business: A double-edged sword. A study of humor and style shifting in intercultural business meetings. *Journal of Pragmatics*, 39, 4-28.
- Romano, N. C. y Nunamaker J. F. Jr. (2001). Meeting analysis: Findings from research and practice. *Proceedings of the 34 th Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences* (pp. 1-13). Washington: IEEE Computer Society.
- Ruvalcaba-Coyaso, J., Alvarado, J. U. y García, R. G. (2011). Identidad e identidad profesional: Acercamiento conceptual e investigación contemporánea. *Revista CES Psicología*, 4(2), 82-102.
- Sacket, G. P. (1979). The lag sequential analysis of contingency and cyclicity in behavioral interaction research. En J. D. Osofsky (Ed.), *Handbook of infant development* (pp. 623-649). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Saft, S. (2001). Displays of concession in university faculty meetings: Culture and interaction in Japanese. *Pragmatics*, 11, 223-262.
- Sandlund, E. y Denk, T. (2007). "Everybody agree?" *Some observations on the accomplishment of multiparty decisions*. Paper presented at OFTI 25, Karlstad, Sweden.
- Sauer, N. C. y Kauffeld, S. (2013). Meetings as networks: Applying social network analysis to team interaction. *Communication Methods and Measures*, 7, 26-47.
- Sauer, N. C. y Kauffeld, S. (2016). The Structure of Interaction at Meetings: A Social

Capítulo 2. Estado del arte

- Network Analysis. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 60(1), 33-49.
- Sauer, N. C., Meinecke, A. y Kauffeld, S. (2015). Networks in Meetings. How Do People Connect? En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (pp. 357-380). New York, NY: Cambridge University Press.
- Scannell, E. E. (1992). We've got to stop meeting like this. *Training and Development*, 46(1), 70-71.
- Schaufeli, W. B. y Bakker, A. B. (2003). *Test manual for the Utrecht Work Engagement Scale*. Unpublished manuscript, Utrecht University, The Netherlands. Recuperado de <http://www.schaufeli.com>.
- Schmitt, R. (2006). Interaction in work meetings. *Revue Française de Linguistique Appliquée*, 11(2), 69-84.
- Schoenewolf, G. (1990). Emotional contagion: Behavioral induction in individuals and groups. *Modern Psychoanalysis*, 15(1), 49-61.
- Schonpflug, W. (1983). Coping efficiency and situational demands. En G. R. Hockey (Ed.), *Stress and fatigue in human performance* (pp. 299-330). New York, NY: Wiley.
- Schonpflug, W. (1986). Behavior economics as an approach to stress theory. En M. Appley y R. Trumbull (Eds.), *Dynamics of stress* (pp. 81-98). New York, NY: Plenum.
- Schulte, E., Lehmann-Willenbrock, N. y Kauffeld, S. (2013). Age, forgiveness and meeting behavior: a multilevel study. *Journal of Managerial Psychology*, 28, 7-8, 928-949.
- Schwartzman, H. B. (1986). The meeting as a neglected social form in organizational studies. En B. M. Staw y L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 233-258). Greenwich, VT: JAI Press.
- Schwartzman, H. B. (1989). *The meeting*. NY: Plenum Press.
- Schwartzman, H. B. (2015). There's Something about Meetings. Order and Disorder in the Study of Meetings. En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (pp. 735-745). New York, NY: Cambridge University Press.

- Schwartzman, H. B. y Berman, R. H. (1994). Meetings: The neglected routine. En T. Hamada y W. E. Sibley (Eds.). *Anthropological perspectives on organizational culture* (pp. 63-93). Lanham, MD: University Press of America.
- Scott, C., Allen, J. A., Bonilla, D., Baran, B. y Murphy, D. (2013). Ambiguity and freedom of dissent in post-incident discussion. *Journal of Business Communication*, 50(4), 383-402.
- Scott, C., Allen, J. A., Rogelberg, S. G. y Kello, A. (2015a). Five Theoretical Lenses for Conceptualizing the Role of Meetings in Organizational Life. En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (pp. 20-46). New York, NY: Cambridge University Press.
- Scott, C., Dunn, A. M., Williams, E. B. y Allen, J. A. (2015b). Implementing After-Action Review Systems in Organizations. Key Principles and Practical Considerations. En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (pp. 634-659). New York, NY: Cambridge University Press.
- Scott, C. W., Shanock, L. R. y Rogelberg, S. G. (2012). Meetings at Work: Advanced the Theory and Practice of Meetings. *Small Group Research*, 43(2), 127-129.
- Seibold, D. R. y Krikorian, D. H. (1997). Planning and facilitating group meetings. En L. Frey y K. Barge (Eds.), *Managing group life* (pp. 270-305). Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Shakshuki, H. y Hossain, S. M. M. (2014). A personal meeting scheduling agent. *Personnel Ubiquit Computer*, 18, 909-922.
- Shakshuki, H., Koo, D., Benoit, D. y Silver, D. (2008). A distributed multi-agent meeting scheduler. *Journal of Computer and System Sciences*, 74, 279-296.
- Shanock, L. R., Allen, J. A., Dunn, A. M., Baran, B. E., Scott, C. W. y Rogelberg, S. G. (2013). Less acting, more doing: How surface acting relates to perceived meeting effectiveness and other employee outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 457-476.
- Sheridam, J. H. (1989). A \$37 billion waste. *Industry Week*, 238, 11-12.
- Short, J., Williams, E., y Christie, B. (1976). *The social psychology of telecommunications*. New York, NY: John Wiley.
- Siebert, D. C. y Siebert, C. F. (2005). The caregiver role identity scale: A validation

Capítulo 2. Estado del arte

- study. *Research on Social Work Practice*, 15, 204-212.
- Siegel, J., Dubrovsky, V., Kiesler, S. y McGuire, T. W. (1986). Group processes in computer-mediated communication. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, 157-187.
- Smith, A. C. y Scheytt, T. (2006). Organizational rituals: features, functions and mechanisms. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 113-133.
- Sonnentag, S. (2001). High performance and meeting participation: An observation study in software design teams. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 5, 3-18.
- Sonnentag, S. y Volmer, J. (2009). Individual-level predictors of task-related teamwork processes: The role of expertise and self-efficacy in team meetings. *Group & Organization Management*, 34(1), 37-66.
- Sox, C. B., Kline, S. F. y Crews, T. B. (2014). Identifying best practices, opportunities and barriers in meeting planning for Generation Y. *International Journal of Hospitality Management*, 26, 244-254.
- Spinks, N. y Wells, B. (1995). Communicating with groups: prompt, purposeful, productive team meetings. *Executive Development*, 8(5), 13-19.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Steel, P. y König, C. J. (2006). Integrating Theories of Motivation. *Academy of Management Review*, 31(4), 889-913.
- Steiner, I. F. (1972). *Group process and productivity*. New York, NY: Academic press.
- Stephens, K. K. y Davis, J. D. (2009). The social influences on electronic multitasking in organizational meetings. *Management Communication Quarterly*, 23, 63-83.
- Stets J. E. y Burke P. J. (2000). Identity Theory and Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(3), 224-37.
- Straus, S. (1997). Technology, group process, and group outcomes: Testing the connections in computer-mediated and face-to-face groups. *Human Computer Interaction*, 12, 227-266.
- Strauss, B. y Strauss, F. (1951). *New ways to better meetings*. New York, NY: Viking.

- Stray, V. G., Lindsjorn, Y. y Sjoberg, D. K. (2013). Obstacles to Efficient Daily Meetings in Agile Development Projects: A Case Study. *ACM/IEEE International Symposium on Empirical Engineering and Measurement* (pp. 95-102). Washington, USA: IEEE Computer Society.
- Stray, V.G., Moe, N.B. y Aurum, A. (2012a). Investigating Daily Team Meetings in Agile Software Projects. *38 th Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications* (pp. 274-281). Washington, USA: IEEE Computer Society.
- Stray, V. G., Moe, N. B. y Dyba, T. (2012b). Escalation of Commitment: A Longitudinal Case Study of Daily Meetings, Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming. *Springer Berlin Heidelberg*, 153-167.
- Strayer, D. L. y Watson, J. M. (2012). Supertaskers and the multitasking brain. *Scientific American Mind*, 23(1), 22-29.
- Stryker, S. (1980). *Symbolic Interactionism: A Social Structural Version*. Menlo Park, CA: Benjamin/Cummings Publishing Company.
- Streibel, B. J. (2003). *The manager's guide to effective meetings*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Stryker, S. (1987). Identity theory: Developments and extensions. En K. Yardley y T. Honess (Eds.), *Self and identity: Psychosocial perspectives* (pp. 89-103). Oxford, UK: John Wiley & Sons.
- Stryker, S. y Serpe, R. T. (1982). Commitment, Identity Saliency and Role Behavior: Theory and Research Example. En W. Ickes y E. S. Knowles (Eds.), *Personality, Roles and Social Behavior* (pp. 199-218). New York, NY: Springer-Verlag.
- Svennevig, J. (2008). Exploring leadership conversations. *Management Communication Quarterly*, 21, 529-536.
- Svennevig, J. (2011). Leadership style in managers' feedback in meetings. En J. Angoury y M. Marra (Eds.). *Constructing identities at work* (pp. 17-39). London, UK: Palgrave.
- Svennevig, J. (2012a). Interaction in workplace meetings. *Discourse Studies*, 14, 3-10.
- Svennevig, J. (2012b). The agenda as resource for topic introduction in workplace meetings. *Discourse Studies*, 14, 53-66.
- Tajfel, H. (1981). *Human Groups and Social Categories: Studies in Social Psychology*.

Capítulo 2. Estado del arte

New York, NY: Cambridge University Press.

- Tajfel, H. y Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. En W. G. Austin and S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (pp. 33-48). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Tajfel, H. y Turner, J. C. (1985). The social identity theory of intergroup behavior. En S. Worchel y W.G. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations* (pp. 7-24). Chicago, IL: Nelson-Hall.
- Tannenbaum, S. I., Beard, L. R. y Cesaroli, C. P. (2013). Conducting team debriefs that work: Lessons from research and practice. En E. Salas, S. I. Tannenbaum, D. Cohen y G. Latham (Eds.), *Developing and enhancing teamwork in organizations* (pp. 488-519). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Taylor, M. C. (2001). *The moment of complexity: Emerging network culture*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Taylor J. R. (2006). Coorientation: A conceptual framework. En F. Cooren, J. F. Taylor y E. J. van Every (Eds.), *Communication as Organizing: Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation* (pp. 141-156). London: Lawrence Erlbaum.
- Thomas, A. S. y Allen, J. A. (2015). Relative Status and Emotion Regulation in Workplace Meetings. A Conceptual Model. En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (pp. 440-455). New York, NY: Cambridge University Press.
- Thomas, A. S., Olien, J. L., Allen, J. A., Rogelberg, S. G. y Kello, J. (2018). Faking It for the Higher-Ups: Status and Surface Acting in Workplace Meetings. *Group & Organization Management*, 43(1), 72-100.
- Tobia, P. M. y Becker, M. C. (1990). Making the most of meeting time. *Training and Development Journal*, 44, 34 –38.
- Tracy, K. y Dimock, A. (2004). Meetings: Discursive sites for building and fragmenting community. En P. J. Kabfleisch (Ed.), *Communication yearbook* (28, pp. 127-165). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Tropman, J. E. (1996). *Making meetings work: Achieving high quality group decisions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Turner, J. C. (1982). Towards a Cognitive Redefinition of the Social Group. En H. Tajfel

- (Ed.). *Social identity and intergroup relations* (pp. 15-40). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Turner, J. C. (1985). Social Categorization and the Self-Concept: A Social Cognitive Theory of Group Behavior. *Advances in Group Processes: Theory and Research*, 2, 77-122.
- Turner, J. C. y Onorato, R. S. (1998). Social Identity, Personality, and the Self-Concept: A Self-Categorization Perspective. En T. R. Tyler y O. P. Kramer, (Eds.). *The Psychology of the Social Self*. UK: Backwell Publishing Ltd.
- Van Dyne, L., Ang, S. y Botero, I. C. (2002). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.
- Van Eerde, W. y Buengeler, C. (2015). Meetings all over the world. Structural and Psychological Characteristics of Meetings in Different Countries. En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Roselberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (pp. 177-202). New York, NY: Cambridge University Press.
- Van Knippenberg, D. y Van Schie, E. C. M. (2000). Foci and Correlates of Organizational Identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-47.
- Van Maanen, J. y Barley, S. R. (1984). Occupational communities: Culture and control in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 6, 287-365.
- Van Praet, E. (2009). Staging a team performance: A linguistic ethnographic analysis of weekly meetings at a British embassy. *Journal of Business Communication*, 46, 80-99.
- Van Vree, W. (1999). *Meetings, manners and civilization: The development of modern meeting behavior*. London, UK: Leicester University Press.
- Van Vree, W. (2011). Meetings: the frontline of civilization. *The Sociological Review*, 241-262.
- Vician, C., DeSanctis, G., Poole, M. S. y Jackson, B. M. (1992). Using group technologies to support the design of "lights out" computing systems: A case study. En K. E. Kendall, K. Lyytinen y J. I. DeGross (Eds.), *The impact of computer supported technologies on information systems development* (pp. 151-178). New York, NY: Elsevier Science.

Capítulo 2. Estado del arte

- Vignoles, V. L., Regalia, C., Manzi, C., Golledge, J. y Scabini, E. (2006). Beyond self-esteem: Influence of multiple motives on identity construction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 308-333.
- Vögue, M. (2010). Local identity processes in business meetings displayed through laughter in complaint sequences. *Journal of Pragmatics*, 42(6), 1556-1576.
- Vogel, D., Nunamaker, J., Martz, B., Grohowski, R. y McGolf, C. (1990). Electronic Meeting System Experience at IBM. *MIS Quarterly*, Winter 1990, 25-43.
- Volkema, R. J. y Niederman, F. (1995). Organizational meetings: Formats and information requirements. *Small Group Research*, 26, 3-24.
- Volkema R. J. y Niederman, F. (1996). Planning and managing organizational meetings: an empirical analysis of written and oral communications. *The Journal of Business Communication*, 33(3), 275-296.
- Walther, J. B. (1995). Relational aspects of computer-mediated communication: Experimental observations over time. *Organization Science*, 6, 186- 203.
- Walther, J. B. y Burgoon, J. K. (1992). Relational communication in computer-mediated interaction. *Human Communication Research*, 19, 50-88.
- Warkentin, M. E., Sayeed, L. y Hightower, R. (1997). Virtual Teams versus Face-to-Face Teams: An Exploratory Study of a Web-based Conference System. *Decision Sciences*, 28(4), 975-996.
- Wasson, C. (2004). Multitasking during virtual meetings. *Human Resource Planning*, 27, 47-60.
- Watson, C. y Drew, V. (2017). Humour and laughter in meetings: Influence, decision-making and the emergence of leadership. *Discourse & Communication*, 11(3), 314-329.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H. y Jackson, D. D. (1967). *Pragmatics of Human Communication*. New York, NY: NYS Norton-Co.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. London, UK: Sage.
- Weick, K. y Roberts, K. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38, 357-381.
- Weiss, H. M. y Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. En

- B. M. Staw y L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 1-74). Philadelphia, PA: Elsevier.
- White, M. (2014). The Management of Virtual Teams and Virtual Meetings. *Business Information Review*, 31(2), 111-117.
- Woods, R. H. y Berger, F. (1988). Making Meetings Work. *The Cornell H.R.A. Quarterly*, August 1988, 101-106.
- Yates, J. y Orlikowski, W. J. (1992). Genres of organizational communication: A structurational approach to studying communication and media. *Academy of management review*, 17(2), 299-326.
- Yoerger, M., Allen, J. A. y Crowe, J. (2018). The Impact of Premeeting Talk on Group Performance. *Small Group Research*, 49(2), 226-258.
- Yoerger, M., Crowe, J. y Allen, J. A. (2015a). Participate or else!: The effect of participation in decision-making in meetings on employee engagement. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67, 65-80.
- Yoerger, M. A., Francis, K. y Allen, J. A. (2015b). So Much More than “Chit-Chat”. A Closer Look at Premeeting Talk. En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Roselberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (pp. 153-173). New York, NY: Cambridge University Press.
- Yukl, G. y Tracey, J. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 525-535.
- Zhu, Y., McKenna, B. y Sun, Z. (2007). Negotiating with Chinese: success of initial meetings is the key. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14(4), 353-364.
- Zijlstra, F. R., Roe, R. A., Leonora, A. B. y Krediet, I. (1999). Temporal factors in mental work: Effects of interrupted activities. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 163-185.
- Zohar, D. (1999). When things go wrong: The effect of daily work hassles on effort, exertion and negative mood. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 265-283.

CAPÍTULO 3. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Introducción

La revisión de la literatura sobre las reuniones de trabajo (Capítulo 2) evidenció diversas brechas en el conocimiento sobre este fenómeno, que quedaron detalladas al final de dicho capítulo. Adicionalmente, la categoría “identidad” que emergió del análisis cualitativo de los datos, como un concepto importante para comprender el fenómeno de las reuniones desde su dimensión social, nos permite identificar otra de las brechas existentes. La identificación de dichas carencias en la literatura justifica la relevancia de esta investigación, y permite formular los objetivos que la guiarán, concretados en forma de preguntas.

Cuando la experiencia directa estimula la curiosidad inicial del investigador, como es el caso de esta tesis, el reto es utilizar el marco teórico disponible y el análisis lógico como herramientas críticas para el refinamiento de ideas (Bargar y Duncan, 1982), de modo que permitan vehicular y concretar ese interés en las preguntas generales de la investigación. Un proceso de enfoque sistemático que transforme la inquietud del investigador, y las teorías personales o tácitas (Argyris y Schön, 1974), desarrolladas de manera intuitiva para reducir la ambigüedad y explicar ciertos comportamientos observados, a teorías formales, fundamentadas en la literatura académica. Así, utilizando la metáfora del embudo conceptual (Argyris y Schön, 1974, citado en Marshall y Rossman, 2016, p.72) ilustrada en la Figura 3.1, el interés de la investigadora sobre el fenómeno de las reuniones de trabajo, que junto con su visión personal de las mismas emergió de su experiencia directa como profesional de la gestión, se fue refinando a través de la revisión bibliográfica, para concretar las preguntas de tesis.

Capítulo 3. Objetivos y preguntas de la investigación

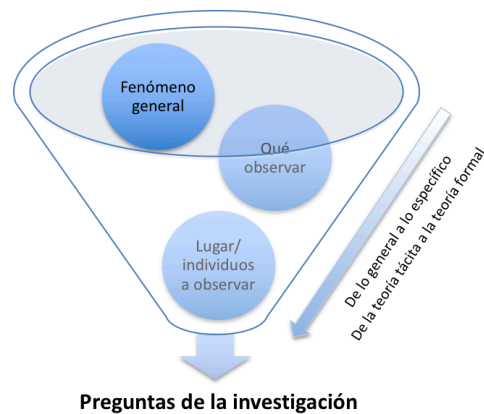


Figura 3.1. Embudo conceptual. Elaboración propia en base a Benbow (1994) ilustrado en Marshall y Rossman (2016).

Desde que en 1986 Helen B. Schwartzman reivindicó las reuniones como objeto de investigación en sí mismo, y no solo como una herramienta para realizar investigación, este fenómeno continuó sin captar la atención de los investigadores hasta mitad de los años 2000, como hemos analizado en el Capítulo 2. La investigación sobre las reuniones conducida en la década posterior se centró principalmente en aspectos de productividad (Rogelberg, Leach, Warr y Burnfield, 2006; Rogelberg, Scott y Kello, 2007; Rogelberg, Shanock y Scott, 2012), vinculados a características de diseño (Cohen, Rogelberg, Allen y Luong, 2011; Leach, Rogelberg, Warr y Burnfield, 2009) o del proceso (Allen, Lehmann-Willenbrock y Rogelberg, 2015; Kauffeld y Lehmann-Willenbrock, 2012; Lehmann-Willenbrock, Meinecke, Rowold y Kauffeld, 2015; Rogelberg et al., 2014); impacto de las reuniones en la satisfacción de los empleados (Allen, Rogelberg y Scott, 2008; Luong y Rogelberg, 2005; Rogelberg, Allen, Shanock, Scott, y Shuffler, 2010), en su implicación y compromiso con la organización (Allen y Rogelberg, 2013) y en su empoderamiento (Allen, Lehmann-Willenbrock y Sands, 2016); en el análisis de la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas y su impacto en las características de diseño y procesos en las reuniones virtuales o híbridas (Cichomska, 2013; Cichomska, Roe y Leach, 2015; White, 2004); y en el análisis cros-cultural de las reuniones (Köhler, Cramton y Hinds, 2012; Lehmann-Willenbrock, Allen y Meinecke, 2013b; Van Eerde y Buengeler, 2015). De manera paralela, fue creciendo el interés por el estudio de las reuniones en la Medicina (Kane y Luz, 2006; O’Dea, De Chazal, Saltman y Kidd, 2006; Vinod, Sidhom y Delaney, 2010) y la Ingeniería (Stray, Moe y Aurum, 2012), bajo un enfoque de herramienta de gestión y de difusión de conocimiento. Y Allen, Beck, Scott y Rogelberg (2014) realizaron el primer estudio centrado en elaborar una taxonomía de las reuniones de trabajo, con la finalidad de aportar criterios para la mejora de su productividad y efectividad.

Las principales preguntas que guiaron la investigación sobre el fenómeno de las reuniones de trabajo a lo largo de los últimos años han sido principalmente las siguientes:

- ¿Cuánto tiempo invierten los empleados en reuniones y qué costes tienen?
- ¿Cómo se puede mejorar la productividad y satisfacción con las reuniones?
- ¿Cómo afectan las reuniones a la motivación y satisfacción de los empleados?
- ¿Qué retos introducen en la gestión de las reuniones nuevos métodos y tecnologías?
- ¿Qué beneficios tienen las reuniones para la gestión, en sectores específicos, como por ejemplo la Medicina?

Y recientemente se abrieron nuevas líneas de investigación que conforman lo que Josep A. Allen, Nela Lehmann-Willenbrock y Steven G. Rogelberg (2015) han denominado “la ciencia de la reunión”, retomando las propuestas realizadas por Helen B. Schwartzman en 1986 y en su trabajo seminal publicado en 1989.

Por parte de las organizaciones, el interés y preocupación por las reuniones han ido en aumento, y gran parte de las respuestas a la inquietud de los gestores se encuentran en la literatura comercial, y en las experiencias y buenas prácticas compartidas entre o por los profesionales de la gestión, como se evidencia en el crecimiento del número de publicaciones de empresa y en la información disponible en internet, ambas comentadas en el Capítulo 2.

En base a esta realidad, realizamos dos consideraciones relevantes para esta tesis:

- Por un lado, las líneas de investigación que propuso Helen B. Schwartzman en 1986 continúan en parte pendientes. Así, de las cuatro propuestas que realizó (cuantificar y analizar el tiempo que se invierte en reuniones en las organizaciones; en qué medida las reuniones retan y pueden afectar a las estructuras formales de poder; cómo es la forma y funciones de las reuniones en diferentes culturas; y las reuniones como mecanismos homeostáticos en las organizaciones), la primera ha recibido atención significativa por los investigadores, si bien no hay estudios recientes disponibles, en su realización en el ámbito laboral, y las otras se han reabierto en la última década, siendo incipiente su desarrollo.

Capítulo 3. Objetivos y preguntas de la investigación

- Por otro lado, el cuerpo de conocimiento sobre las reuniones, que se ha ido desarrollando desde las diferentes disciplinas, asume una concepción homogénea de las reuniones de trabajo. En especial, en lo que se refiere a su concepto, clasificación y significado, proporcionando definiciones académicas para dicho concepto no basadas en los significados personales, lo que puede dar lugar a una retórica académica distante de la realidad. De modo que los estudios cuantitativos que se fueron realizando para contribuir al cuerpo de conocimiento sobre las reuniones tratan estas como variables explicativas, por ejemplo de la satisfacción laboral, o se centran en algunas características de diseño o del proceso, proponiendo recomendaciones para mejorar su productividad, sin antes haber completado la fase previa de definición y delimitación del concepto, o sin tener en cuenta su dimensión fenomenológica, sólo abordable desde una perspectiva constructivista. Así, se está tratando un fenómeno aparentemente complejo y heterogéneo, clave en la vida de las organizaciones, como se percibe en la práctica, como una entidad homogénea y objetiva, despojada de su dimensión fenomenológica.

En este contexto, la experiencia profesional de la investigadora, en la que las reuniones conforman una herramienta imprescindible de relación laboral y social, le ha permitido apreciar e identificar la complejidad de este fenómeno, ameritando esta investigación. Entre otros aspectos, la constatación de la diversidad de actitudes de los participantes, comportamientos y resultados de lo que de manera consensuada se considera una reunión, merece una mirada más profunda a dicho fenómeno, que vaya más allá de considerarlo simplemente un instrumento para llevar a cabo procesos de gestión.

Una vez diseñada esta tesis, las reuniones captaron fuertemente la atención de los investigadores, como fue comentado en el Capítulo 2. La publicación del libro *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (Allen et al., 2015) evidencia la importancia de las reuniones en el ámbito laboral, y confirma la pertinencia de esta tesis. Si bien en dicha publicación se han abierto nuevas líneas de investigación, más en las líneas propuestas por Helen B. Schwartzman (1986) que en la de los estudios cuantitativos que se llevaron a cabo en la década del 2000, hasta el momento no se han publicado estudios exploratorios que aborden los significados de las reuniones desde la perspectiva de los participantes. En este contexto, se establecen los objetivos y preguntas de investigación que se detallan a continuación.

3.2. Objetivos y preguntas de la investigación

El objetivo principal de esta investigación es explorar los significados que atribuyen las personas a las reuniones de trabajo, para comprender cómo las conciben, qué factores influyen en los diferentes significados construidos y las consecuencias que se derivan de ellos, por ejemplo en cuanto a actitudes y conductas. Aspectos que han sido estudiados en la literatura (Baran, Shanock, Rogelberg y Scott, 2012; O'Neill y Allen, 2012; Rogelberg et al., 2010), pero en relación a características de las reuniones, no a significados de estas.

Por tanto, se elige un enfoque cualitativo, para comprender el fenómeno de las reuniones de trabajo desde la perspectiva de los participantes, y para explorar y descubrir, en profundidad y en el contexto, qué puede haberse perdido cuando los estudios anteriores fueron realizados desde determinadas presunciones de homogeneidad en cuánto a su concepción. En definitiva, pretendemos abrir la caja negra de una constante organizacional, como son las reuniones, para aportar nuevo conocimiento acerca de ellas. La finalidad es contribuir a mejorar la comprensión de las reuniones de trabajo, entendiendo su diversidad, no desde sus características estructurales o de proceso, como se ha venido haciendo hasta ahora, sino desde su dimensión fenomenológica. Esta mayor comprensión permitirá concretar implicaciones prácticas para los gestores y para los profesionales en general.

Como estudio exploratorio, las preguntas principales que guiaron la investigación fueron las siguientes:

1. ¿Qué significados atribuyen a las reuniones de trabajo las personas que participan en ellas?

Da respuesta a las *brechas 1 y 2* identificadas en la literatura (Capítulo 2). Los significados se identificarán a través del concepto de reunión (qué entienden por reunión) y de reunión productiva (qué entienden por reunión productiva), de la tipología de reuniones que consideran (qué tipos de reuniones identifican y cómo las diferencian) y de las dimensiones de significado o constructos que asocian a las reuniones, centrando para ello la investigación a nivel de cada individuo.

Constituye la primera parte del estudio, que procederá a explorar si esos significados tienen o no relación con otros factores, que se concretan en las otras preguntas de investigación. También permitirá descubrir qué factores son comunes o nucleares en dicho concepto, por cuanto coinciden en todos o la

Capítulo 3. Objetivos y preguntas de la investigación

mayoría de los participantes, y cuáles son más susceptibles de la influencia sociocultural o de la propia idiosincrasia.

Derivada de esta pregunta, se consideran las subpreguntas siguientes:

1.1. ¿Qué es una reunión desde la perspectiva de los participantes? ¿qué características o atributos definen a dicho fenómeno?

Responde a la *brecha 1* identificada en la literatura, y tiene como objetivo conocer cómo definen el concepto reunión los participantes en el estudio, y cuáles son los significados que asocian a este fenómeno.

1.2. ¿Qué consideran una reunión productiva?

Al igual que la subpregunta anterior, responde a la *brecha 1* identificada en la literatura, y su objetivo es conocer qué entienden los participantes por reunión productiva y los significados que asocian a dicho concepto.

1.3. ¿Qué tipologías de reuniones emergen desde la perspectiva de los participantes?

Responde a la *brecha 2* identificada en la literatura. Identificar la tipología de reuniones desde la perspectiva de los participantes tiene una elevada relevancia a nivel práctico, para el diseño y desarrollo *ad hoc* de las reuniones considerando las características percibidas por los participantes, y no de manera estandarizada para todo tipo de reuniones. El objetivo es lograr una mayor efectividad de las reuniones para las finalidades que persigan en cada caso.

1.4. ¿Cómo diferencian las reuniones de trabajo de aquellas reuniones que no son de trabajo?

Al igual que la pregunta anterior, responde la *brecha 2* identificada en la literatura. La identificación de las diversas percepciones y significados permitirá ver qué características son comunes al término “reunión” independientemente del contexto, y cuáles son propias del ámbito laboral. Esto es importante para comprender si las actitudes que vinculan a cada tipología de reunión son propias del contexto en que se realizan estas reuniones.

2. ¿Qué factores influyen en los diferentes significados construidos?

A partir de la identificación de los significados, y en respuesta a la *brecha 1* identificada en la literatura, se elucidará sobre los factores que influyen en la construcción de los significados.

3. ¿Cómo afectan los diferentes significados a las actitudes hacia las reuniones y sus conductas en ellas?

Responde a la *brecha 1* identificada en la literatura. A través del análisis del comportamiento de los participantes en las reuniones respecto a variables básicas (puntualidad, comunicación), se identificarán patrones de conducta que permitan inferir relaciones y posibles factores causales.

3.3. Síntesis

Considerando las brechas que se identificaron en el análisis de la literatura, este Capítulo 3 detalla los objetivos de la investigación, concretados en tres preguntas principales de tesis y cuatro subpreguntas, que se resumen en la tabla 3.1.

Brecha	Temáticas	Preguntas de la investigación
1	Significados	1. ¿Qué significados atribuyen a las reuniones de trabajo las personas que participan en ellas? 1.1. ¿Qué es una reunión desde la perspectiva de los participantes? ¿qué características o atributos definen a dicho fenómeno?
2		1.2. ¿Qué consideran una reunión productiva?
2		1.3. ¿Qué tipologías de reuniones emergen desde la perspectiva de los participantes? 1.4. ¿Cómo diferencian las reuniones de trabajo de aquellas reuniones que no son de trabajo?
1	Factores influyentes	2. ¿Qué factores influyen en los diferentes significados construidos?
2	Actitudes y conductas	3. ¿Cómo afectan los diferentes significados a las actitudes hacia las reuniones y sus conductas en ellas?

Tabla 3.1. Preguntas de tesis y su vinculación con las brechas identificadas en la revisión de la literatura. Fuente: elaboración propia.

La finalidad de la investigación es contribuir a mejorar la comprensión de las reuniones de trabajo, entendiendo su diversidad no desde sus características estructurales, sino desde su dimensión fenomenológica. Esta mayor comprensión permitirá concretar implicaciones prácticas para los gestores y profesionales en general.

Capítulo 3. Objetivos y preguntas de la investigación

3.4. Referencias

- Allen, J. A., Beck, T., Scott, C. W. y Rogelberg, S. G. (2014). Understanding workplace meetings. A qualitative taxonomy of meeting purposes. *Management Research Review*, 27(9), 791-814.
- Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N. y Rogelberg, S. G. (2015). *The Cambridge Handbook of Meeting Science*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N. y Sands, S. J. (2016). Meetings as a positive boost? How and when meeting satisfaction impacts employee empowerment. *Journal of Business Research*, 69(10), 4340-4347.
- Allen, J. A. y Rogelberg, S. G. (2013). Manager-led group meetings: A context for promoting employee engagement. *Group & Organization Management*, 38(5), 543-569.
- Allen, J. A., Rogelberg, S. G. y Scott, C. (2008). Meaningful meetings: Improve your organization's effectiveness one meeting at a time. *Quality Progress*, 41, 48-53.
- Argyris, C. y Schön, D. A. (1974). *Theory in practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Baran, B. E., Shanock, L. R., Rogelberg, S. G. y Scott, C. W. (2012). Leading Group Meetings: Supervisors' Actions, Employee Behaviors and Upward Perceptions. *Small Group Research*, 43(3), 330-355.
- Bargar, R. R. y Duncan, J. K. (1982). Cultivating creative endeavor in doctoral research. *Journal of Higher Education*, 53, 1-31.
- Benbow, J. T. (1994). *Coming to know: A phenomenological study of individuals actively committed to radical social change*. Unpublished doctoral dissertation, University of Massachusetts Amherst.
- Cichomska, K. I. (2013). Chairing and attending virtual meetings: The importance of shared experience. *Assessment & Development Matters*, 5, 9-12.
- Cichomska, K. I., Roe, V. y Leach, D. (2015). Meeting Organization Strategy: The "Why" and "How" of Meetings with Virtual Presence. En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (pp. 663-679). New York, NY: Cambridge University Press.

- Cohen, M. A., Rogelberg, S. G., Allen, J. A. y Luong, A. (2011). Meeting Design Characteristics and Attendee Perceptions of Staff/Team Meeting Quality. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 15(1), 90-104.
- Kane, B. y Luz, S. (2006). Multidisciplinary Medical Team Meetings: An Analysis of Collaborative Working with Special Attention to Timing and Teleconferencing. *Computer Supported Cooperative Work*, 15, 501-535.
- Kauffield, S. y Lehmann-Willenbrock, N. (2012). Meetings Matter Effects of Team Meeting son Team and Organizational Success. *Small Group Research*, 43(2), 130-158.
- Köhler, R., Cramton, C. D. y Hinds, P. J. (2012). The meeting genre across cultures, insights from three German-American collaborations. *Small Groups Research*, 43(2), 159-185.
- Leach, D. J., Rogelberg, S. G., Warr, P. B. y Burnfield, J. L. (2009). Perceived Meeting Effectiveness: The Role of Design Characteristics. *Journal of Business Psychology*, 24, 65-76.
- Lehmann-Willenbrock, N., Allen, J. A. y Meinecke, A. L. (2013). Observing culture: Differences in U.S.- American and German team meeting behaviors. *Group Processes and Intergroup Relations*, 17(2), 252-271.
- Lehmann-Willenbrock, N., Meinecke, A. L., Rowold, J. y Kauffeld, S. (2015). How transformational leadership works during team interactions: A behavioral process analysis. *The Leadership Quaterly*, 26, 1017-1033.
- Luong, A. y Rogelberg, S. G. (2005). Meetings and More Meetings: The Relationship Between Meeting Load and the Daily Well-Being of Employees. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 9(1), 58-67.
- Marshall, C. y Rossman, G. B. (2016). *Designing qualitative research*. CA: Sage. Kindle Edition.
- O'Dea, N. A., de Chazal, P., Saltman, D. C. y Kidd, M.R. (2006). Running effective meetings: a primer for doctors. *Postgraduate Medical Journal*, 82, 454-461.
- O'Neill, T. A. y Allen, N. J. (2012). Team Meeting Attitudes: Conceptualization and Investigation of a New Construct. *Small Group Research*, 43(2), 186-210.

Capítulo 3. Objetivos y preguntas de la investigación

Rogelberg, S. G., Allen, J. A., Shanock, L. R., Scott, C. y Shuffler, M. (2010). Employee Satisfaction with Meetings: A Contemporary Facet of Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 49(2), 149-172.

Rogelberg, S. G., Leach, D. J., Warr, P. B. y Burnfield, J. L. (2006). Not Another Meeting! Are Meeting Time Demands Related to Employee Well-Being?. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 83-96.

Rogelberg, S. G., Scott, C. W., Agypt, B., Williams, J., Kello, J. E., McCausland, T. y Olien, J. L. (2014). Lateness to meetings: Examination of an unexplored temporal phenomenon. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 23, 323-341.

Rogelberg, S. G., Scott, C. y Kello, J. (2007). The science and fiction of meetings. *MIT Sloan Management Review*, 48(29), 18-21.

Rogelberg, S. G., Shanock, L. R., y Scott, C. (2012). Wasted Time and Money in Meetings: Increasing Return on Investment. *Small Group Research*, 43(2), 236-245.

Stray, V.G., Moe, N.B. y Aurum, A. (2012a). Investigating Daily Team Meetings in Agile Software Projects. *38 th Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications* (pp. 274-281). Washington, USA: IEEE Computer Society.

Schwartzman, H. B. (1986). The meeting as a neglected social form in organizational studies. En B. M. Staw y L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 233-258). Greenwich, VT: JAI Press.

Schwartzman, H. B. (1989). *The meeting*. NY: Plenum Press.

Van Eerde, W. y Buengeler, C. (2015). Meetings all over the world. Structural and Psychological Characteristics of Meetings in Different Countries. En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Roselberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (pp. 177-202). NY: Cambridge University Press.

Vinod, S. K., Sidhom, M. A. y Delaney, G. P. (2010). Do Multidisciplinary Meetings Follow Guideline-Based Care? *Multidisciplinary Care*, 6(6), 276-283.

White, M. (2014). The Management of Virtual Teams and Virtual Meetings. *Business Information Review*, 31(2), 111-117.

CAPÍTULO 4. ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN. EPISTEMOLOGÍA Y METODOLOGÍA

4.1. Introducción

Los objetivos y las preguntas de investigación, formuladas en el Capítulo 3, nos llevan a la necesidad de diseñar la estrategia, que marcará el rumbo para el diseño operativo y el desarrollo posterior de la investigación. Una estrategia establece el marco de actuación en el que se integran todas las actividades, ayuda a tomar decisiones y a conseguir los resultados previstos (Porter, 1996). En este sentido, elaborar la estrategia es el primer paso hacia una buena investigación, e incluye la elección de un enfoque epistemológico y metodológico. La epistemología aborda cómo nos aproximamos a conocer la realidad, mientras que la metodología identifica el método utilizado para su conocimiento (Krauss, 2005).

En este Capítulo 4 se argumenta y justifica la idoneidad de la elección de ambos enfoques para esta tesis. Sobre esta estrategia se construirá posteriormente el diseño operativo de la investigación, que se detalla en el Capítulo 5, siguiendo la lógica representada en la Figura 4.1.

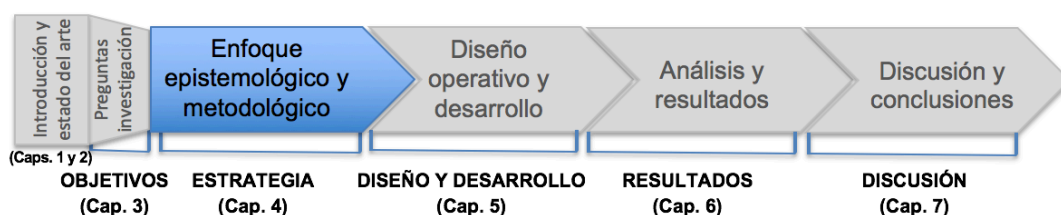


Figura 4.1. Estructura secuencial de la concepción y realización de esta investigación de tesis.
Fuente: elaboración propia.

En este sentido, si bien la estrategia también requiere un diseño, a efectos prácticos hemos considerado separar dos niveles: el estratégico (Capítulo 4) y el operativo (Capítulo 5), e incluir en este último el diseño de los métodos y herramientas de recogida y análisis de los datos que hacen operativa la estrategia.

Capítulo 4. Estrategia de investigación. Epistemología y metodología

Como en cualquier ámbito, diseñar una estrategia conlleva tomar decisiones por parte del investigador. Estas decisiones emergen a través del razonamiento, en un proceso complejo y dialéctico que considera de manera simultánea múltiples elementos, tales como las preguntas de investigación, los posibles marcos conceptuales, y las estrategias alternativas para aproximarse a la realidad y responder a las preguntas de la investigación (Marshall y Rossman, 2016). Un proceso de concepción que considera las habilidades del investigador para el poder-hacer (*can-do*), para el deber hacer (*should-do*) y para el querer hacer (*want-to-do*), indicadas por Marshall y Rossman (2016), que se detallan en la Tabla 4.1. Para ello, el investigador evalúa diversos enfoques y metodologías, no desde una postura absolutista que considere una metodología mejor que otra, sino desde su cualidad de apropiadas o no en función de los objetivos y finalidad de la investigación, y de las limitaciones que potencialmente afecten al desarrollo posterior de la misma.

Criterios	Aspectos a considerar
Factibilidad – poder hacer (<i>Can do-ability</i>)	Recursos: tiempo, monetarios Acceso al lugar/población de interés Competencia del investigador
Significancia y ética – deber hacer (<i>Should-do-ability</i>)	Contribución de la investigación/significancia - objetivos Cuestiones éticas que pueden surgir
Interés – querer hacer (<i>Want-to-do-ability</i>)	Interés Compromiso y dedicación

Tabla 4.1. Criterios básicos a considerar en el diseño de una propuesta de investigación. Fuente: elaboración propia, en base a Marshall y Rossman (2016).

En el caso de esta investigación, la propia naturaleza del estudio, de tipo exploratorio, y los objetivos de la misma, concretados en las preguntas de tesis, determinan en gran medida el enfoque epistemológico, que como argumentaremos en este capítulo será el Construccinismo. También ayudan a concretar el enfoque metodológico más apropiado, que en este caso se articula a través de la Técnica de la Rejilla y el Método del Caso, enfocado este último como un marco para estudiar el fenómeno de las reuniones.

Este Capítulo 4 se divide en cinco apartados. Este primero (4.1) de introducción; un segundo apartado (4.2) cubre la perspectiva epistemológica y concluye sobre el enfoque aplicado a esta tesis; un tercer apartado (4.3) expone y analiza los criterios que se consideraron en la selección de la metodología, argumenta las decisiones

tomadas y presenta la metodología a aplicar; un cuarto apartado (4.4) sintetiza el capítulo y un último (4.5) incluye las referencias utilizadas en el mismo.

4.2. Enfoque epistemológico

La epistemología aborda cómo nos aproximamos a conocer la realidad, esto es, cómo se conforman las bases del saber. Plantea preguntas del tipo: cuál es la relación entre el investigador y lo que se investiga, cómo sabemos lo que sabemos y qué cuenta como conocimiento (Krauss, 2005, p.759). Comprender los aspectos epistemológicos y filosóficos de una investigación es necesario y resulta beneficioso para entender las limitaciones prácticas de determinados enfoques, y por ello ver qué diseños funcionarían y cuáles no, esclarecer el diseño de la investigación y fomentar un aprendizaje diferente al de prueba y error, potenciando así que los investigadores desarrollen nuevos diseños de investigación (Easterby-Smith, Thorpe y Lowe, 1996a).

La elección epistemológica ha sido representada tradicionalmente como una dicotomía entre enfoques, que en cierto modo han sido elevados a estereotipos. Esta dicotomía se centró entre el Realismo y el Relativismo en el mundo de las Ciencias Naturales (Easterby-Smith et al., 1996a); entre el Positivismo (Easterby-Smith et al., 1996a) o el Realismo (Remenyi y Bannister, 2012) y el Construccinismo Social en las Ciencias Sociales; entre el Objetivismo y el Subjetivismo en los debates académicos (Patton, 2015) y entre el Positivismo y la Fenomenología con carácter general como los dos enfoques tradicionalmente divergentes (Easterby-Smith et al., 1996a). De estos enfoques surgieron diversas variantes. A estas formas estereotípicas de concebir la realidad se les denomina paradigmas, como sistemas de creencias que guían a los investigadores en su trabajo (Guba y Lincoln, 1994). Este término, si bien se ha desviado de la acepción proporcionada por Thomas S. Kuhn en 1970, quien lo acuñó como conjunto de prácticas que definen una disciplina científica durante un periodo determinado (Kuhn, 1970), y concluyó entonces que las Ciencias Sociales eran pre-paradigmáticas, en la actualidad es ampliamente utilizado en las Ciencias Sociales (Eriksson y Kovalainen, 2016) para sentar las bases de una investigación. Por ello, y a efectos prácticos, lo utilizamos en esta tesis.

En base a la afinidad entre los supuestos que subyacen en cada uno de estos paradigmas se pueden distinguir dos grupos dicotómicos de paradigmas extremos (Cascón-Pereira, 2006), que se representan en la Figura 4.2. En un extremo se posicionan el Realismo, el Objetivismo y el Positivismo; en el otro extremo el Subjetivismo, el Relativismo, la Fenomenología, el Construccinismo Social y el

Capítulo 4. Estrategia de investigación. Epistemología y metodología

Constructivismo. Cada una de estas dos posiciones extremas se caracteriza y diferencia por las creencias básicas que subyacen respecto a cómo se concibe la realidad, cómo se puede investigar, sus implicaciones en cómo el investigador se aproxima a ella y los métodos que utiliza.

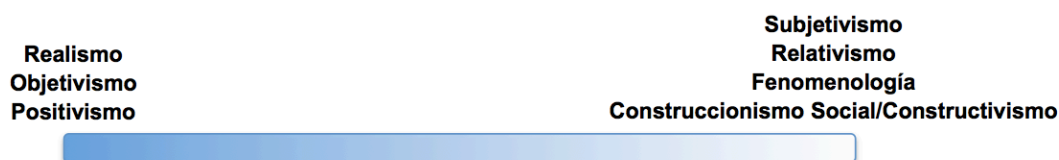


Figura 4.2. Paradigmas epistemológicos. Fuente: elaboración propia en base a Cascón-Pereira (2006)

En el extremo del Realismo, el Objetivismo y el Positivismo, estos paradigmas entienden que la realidad existe de manera externa, objetiva e independiente al observador, partiendo del Realismo como postura ontológica (Burrell y Morgan, 1979). Los datos, las pruebas y las consideraciones racionales configuran el conocimiento científico, que se hace posible a través de métodos objetivos y de un enfoque deductivo. Para ello, se parte de hipótesis generadas por la teoría (Patton, 2015) y estas son testadas a través de métodos cuantitativos aplicados a muestras de gran tamaño (Easterby-Smith et al., 1996a), que permitan la generalización posterior de los resultados a una población. Los métodos utilizados hacen que el significado de los fenómenos sea consistente entre los sujetos (Newman y Benz, 1998).

En el extremo opuesto, los paradigmas del Subjetivismo, el Relativismo, la Fenomenología, el Construccinismo Social y el Constructivismo, parten de la concepción de que la realidad es socialmente construida, es decir, del Nominalismo como postura ontológica (Burrell y Morgan, 1979). En este sentido, los seres humanos construyen significados derivados de sus relaciones sociales (Crotty, 1998), y por ello el conocimiento de la realidad es una interpretación y reconstrucción de los significados que las personas otorgan a esa realidad. El objetivo no es buscar las causas o leyes generales, sino entender el contexto o entorno y comprender por qué las personas proporcionan diferentes significados a su experiencia (Easterby-Smith et al., 1996a). En otras palabras, comprender la realidad en toda su complejidad, sin partir de una causalidad lineal. Para ello, se aplica la lógica inductiva, en la cual el investigador genera significado y construye teoría a partir de los datos recogidos en el campo (Crotty, 1998; Eriksson y Kovalainen, 2016), y no a partir de hipótesis o teorías previas. Desde esta visión, el investigador y el objeto de estudio están interactivamente unidos, y los hallazgos son creados a medida que la investigación procede (Brannen, 1992).

Capítulo 4. Estrategia de investigación. Epistemología y metodología

Estos dos extremos presentan las versiones puras de cada paradigma y representan paradigmas competidores (Guba y Lincoln, 1994). Como se ha analizado anteriormente, las creencias básicas que subyacen en cada uno de ellos, sus implicaciones en cómo el investigador se aproxima a la realidad y los métodos de investigación que utiliza son, en general, incompatibles entre sí. Sin embargo, a partir de 1990, si bien en el terreno filosófico el debate continuó en la dicotomía entre paradigmas (Eriksson y Kovalainen, 2016), en la práctica, y principalmente en la investigación social, surgió una tendencia a utilizar métodos y enfoques más pragmáticos, situados entre los dos puntos extremos (Bulmer, 1988; Easterby-Smith et al., 1996a; Newman y Benz, 1998; Remenyi y Bannister, 2012). Este pragmatismo es considerado por algunos autores como un nuevo paradigma, una nueva concepción del mundo y de su investigación (Creswell, 2014). Una tendencia pragmática que consideramos de ajuste natural, para estudiar una realidad caracterizada por una complejidad creciente (Battram, 2001; Johnston, Coughlin y Berger, 2014; Snowden y Boone, 2007). Así, el pragmatismo, en vez de enfocarse en el debate de paradigmas, enfatiza el problema a investigar, y utiliza todos los enfoques y métodos disponibles desde un enfoque pluralista, con la finalidad de comprender mejor el problema (Creswell, 2014). Pragmatismo que algunos autores atribuyen *per se* a la investigación cualitativa (Marshall y Rossman, 2016).

La elección de un enfoque epistemológico implica, por tanto, la adopción de una visión general del mundo; un conjunto específico de creencias que determinan en gran medida, entre otros aspectos, el enfoque de la investigación, en cuanto a si es inductiva o deductiva, y la metodología (cuantitativa, cualitativa o mixta). Esta elección del paradigma epistemológico está condicionada por diversos factores que actúan de manera sistémica. El primero, y más importante, lo constituye la naturaleza y características del objeto y los objetivos de la investigación, como punto de partida metodológico, materializados en las preguntas de tesis (Capítulo 3). Otros factores que influyen en la elección hacen referencia al sistema de creencias y valores del investigador, y también a factores de personalidad como la tolerancia a la ambigüedad y la tendencia a la linealidad (Blaikie, 1993). Todos estos factores influyen con carácter sistémico, bajo un enfoque de causalidad circular, y en este sentido las preguntas de la investigación, y la inquietud misma por investigar, están influidas por la manera que el investigador tiene de ver el mundo (postura ontológica) y de abordar su conocimiento (postura epistemológica).

En base al análisis de los enfoques epistemológicos y ontológicos realizado anteriormente, y considerando los diversos factores que actúan en la elección de uno

Capítulo 4. Estrategia de investigación. Epistemología y metodología

u otro, esta tesis sitúa sus raíces epistemológicas en el Construccinismo Social (Berger y Luckmann, 1966; Moll y Tomasello, 2007) y en el Constructivismo (Kelly, 1955), y aborda la investigación desde el pragmatismo. Pragmatismo enfocado no como un paradigma epistemológico dicotómico, ni tan solo como un paradigma, sino como una vía para diseñar la investigación *ad-hoc*, de manera específica y apropiada al objeto, finalidad del estudio y al contexto geográfico, organizacional y temporal en el que se llevó a cabo.

Si bien los términos Construccinismo Social y Constructivismo se utilizan con frecuencia de manera indistinta, porque comparten la misma ontología y epistemología (Patton, 2015), consideramos necesario realizar un apunte sobre sus diferencias, pues en esta tesis se adoptan ambos. Para Crotty (1998, citado en Patton, 2015, p.122), el término Constructivismo se centra exclusivamente en "la actividad de creación de significado por parte del individuo", mientras que el término Construccinismo Social se reserva para "la generación y transmisión colectivas de significado". Así, el Constructivismo señala la experiencia única de cada individuo (por ello el foco es el individuo), y se aborda principalmente desde la disciplina de la Psicología. El Construccinismo Social hace hincapié en la influencia que la cultura ejerce sobre los individuos, en cuanto modela el modo en que vemos las cosas (por ello, el foco es el grupo), y se aborda principalmente desde la Psicología del Conocimiento, la Etnometodología y la Sociología (Juvés, Laso y Ponce, s.f.). En la Tabla 4.2 se detallan las principales similitudes y diferencias entre uno y otro enfoque, elaboradas a partir de Guba y Lincoln (1989), Eriksson y Kovalainen (2016), Patton (2015) y Talja, Tuominen y Savolainen (2005).

Los motivos que llevaron a la investigadora a adoptar el Construccinismo Social y el Constructivismo para esta tesis son básicamente tres:

- El *objeto de estudio*, las reuniones de trabajo, son en sí mismas construcciones sociales; un ejercicio dialéctico sociocultural, y no una realidad objetiva, externa e independiente al observador. Por ello, su estudio debe realizarse desde una postura construccionista, para tratar de elucidar y comprender su naturaleza y significados, y no desde un determinismo estricto, propio del Positivismo y sus paradigmas epistemológicos afines.
- Los *objetivos de la investigación*, materializados en las preguntas de tesis, se centran en identificar y comprender los significados que atribuyen las personas a las reuniones, y por ello sus percepciones. Esta manera de abordar la realidad es reconocer que ésta es construida por sus actores, y que la forma de conocerla

Capítulo 4. Estrategia de investigación. Epistemología y metodología

es comprenderla e interpretarla a partir de sus puntos de vista. Un enfoque consistente con el Constructivismo y con el Construccinismo Social.

- Las *creencias y valores* de la investigadora no son compatibles con la existencia de una realidad externa y objetivamente determinada, propia del enfoque Positivista y sus paradigmas afines. Por el contrario, cree en una realidad socialmente construida y, por ello, la forma de abordar su conocimiento debe considerar y apreciar las diferentes construcciones y significados que las personas colocan sobre sus experiencias. Y hacerlo considerando el contexto, para tratar de comprenderla, evitando así caer en simplificaciones que conducen a dogmatismos. Esta manera de abordar la realidad y de enfocar el fenómeno de estudio, las reuniones, está fuertemente enraizada en sus valores y bagaje profesional. En particular, en su manera de enfocar la práctica de la gestión de las organizaciones, y en su experiencia como coordinadora y como participante en numerosas reuniones a lo largo de su quehacer profesional, en las cuales ha percibido comportamientos y resultados tan diversos que la llevaron a la inquietud de abordar, desde una perspectiva académica, el estudio de este fenómeno, como se expuso en el Capítulo 1.

Especial relevancia en el enfoque epistemológico adoptado para esta tesis tienen la Teoría de Constructos Personales de George Kelly (1955) y la Teoría Sociocultural de Lev Vygotski (Bozkurt, 2017; Ghassemzadeh, Posner y Rothbart, 2013; Moll y Tomasello, 2007; Toomela, 2016). La primera, para explorar los significados que cada individuo asigna a las reuniones, la influencia de estos en sus actitudes y conductas, y su relación con las identidades ocupacionales, grupales y organizacionales de los individuos. La segunda, para explorar la influencia del contexto sobre los significados atribuidos a las reuniones. Así, si bien ambas teorías comparten las mismas premisas ontológicas y epistemológicas, su foco de atención y las meta-teorías en las que se basan son diferentes (Tabla 4.2). Ambas aplican a esta tesis con una influencia circular.

Desde el Constructivismo, el ser humano construye activamente el significado que otorga a su experiencia, y lo hace de acuerdo con un patrón coherente, con un sentido de identidad. George Kelly concibió al ser humano como “un científico que elabora hipótesis sobre sí mismo, su entorno, los otros y, en definitiva, sobre el mundo en el que vive, y las pone a prueba constantemente en el ciclo de su experiencia” (Feixas, De la Fuente y Soldevila, 2003, p.154).

Capítulo 4. Estrategia de investigación. Epistemología y metodología

	Constructivismo	Construccionismo social
Ontología	Misma postura ontológica No hay una realidad externa y objetivamente determinada; la realidad es socialmente construida.	
Epistemología	Mismo enfoque epistemológico Para abordar el conocimiento se deben considerar y apreciar las diferentes construcciones y significados que las personas colocan sobre sus experiencias.	
Precursores	George Kelly	Lev Vygotski Peter L. Berger y Thomas Luckmann
Enfoque	En el individuo Cómo cada individuo da significado, construye su realidad	En el entorno y el grupo Cómo la cultura influencia los individuos y los diversos grupos construyen las múltiples realidades (parte también del análisis de significados individuales)
Origen del conocimiento	El conocimiento se crea individualmente	El conocimiento es social en origen

Tabla 4.2. Similitudes y diferencias entre Constructivismo y Construccionismo Social.

Fuente: elaboración propia partir de las aportaciones de Guba y Lincoln (1989); Talja, Tuominen y Savolainen (2005); Patton (2015) y Eriksson y Kovalainen (2016).

Desde la Teoría de Constructos Personales (Kelly, 1955, 2001), estas hipótesis están conformadas por dimensiones de significado o constructos, que consisten en la captación de una diferencia o un contraste en la experiencia del ser humano. El significado de una experiencia siempre implica un contraste, un opuesto (Feixas et al., 2003). Por lo tanto, un constructo es un contraste básico entre dos elementos; la manera en la que dos o más cosas, sean estas objetos, personas o sucesos abstraídos mediante la aplicación de un constructo, son similares y, por ello, distintas de una tercera o más. Cuando lo aplicamos, sirve para distinguir entre elementos y agruparlos (Kelly, 1955). Los constructos son abstractos, bipolares y dimensionales (Feixas et al., 2003). *Abstractos*, porque aunque surgen de la captación de diferencias entre dos elementos, se pueden aplicar a muchos otros; *bipolares* porque surgen de un contraste entre dos elementos (polos); *dimensionales* porque existe una continuidad entre los polos. Estos constructos se organizan en una red jerárquica, en la que se hallan interconectados unos con otros, y donde unos son más nucleares que otros. Los constructos nucleares hacen referencia a la identidad de la persona y son muy resistentes al cambio (Feixas et al., 2003).

El Constructivismo, y específicamente la Teoría de los Constructos Personales de George Kelly (1955), tienen implicaciones epistemológicas y metodológicas

Capítulo 4. Estrategia de investigación. Epistemología y metodología

importantes para esta tesis. Como hemos indicado anteriormente, la naturaleza y los objetivos de la investigación (explorar significados que las personas atribuyen a las reuniones), requiere una postura Constructivista. Y como principal herramienta metodológica para explorar los significados hemos utilizado la Técnica de la Rejilla, aplicada a través de entrevistas, como se detalla en el apartado 4.3. Una técnica que permite explorar el sistema de constructos de los individuos entrevistados en cuanto a composición y estructura (Easterby-Smith, Thorpe y Holman, 1996b; Feixas y Cornejo, 1996; Feixas et al., 2003).

Desde el Construccinismo Social, el desarrollo psicológico y cognitivo de cada persona, y su visión del mundo, corresponde a una construcción propia en base a su interacción social y experiencia (Gergen, 1999). Para Lev Vygotski (1962, 1978), esta construcción está relacionada con el contexto cultural e histórico en el que interactúa la persona, que determina sus conductas y capacidades cognitivas. Así, el individuo se contempla como alguien que transforma y es transformado en las relaciones que se producen en una determinada cultura, entre el ser humano y el medio social y cultural al que pertenece. Así, los significados son construidos por los individuos a través de interpretaciones y experiencias sociales, y por ello el sujeto de estudio es la relación dialéctica entre el individuo y el medio sociocultural (Talja et al., 2005). Las acciones humanas se basan en los significados que los individuos consideren apropiados, derivados de dicha interacción social con los demás (Bryant, 2002).

La afirmación de Lev Vygotski de que el crecimiento cognitivo ocurre primero en un nivel social, y que entonces se interioriza, incorpora y conforma el individuo (Holland y Lachicotte, 2007), pudiera presentar especial relevancia en las reuniones, como fenómenos de naturaleza social fundamentados en interacción dialéctica entre individuos. Según George L. Roth (2000), las raíces del conocimiento de los individuos se encuentran en las interacciones con su entorno y con otras personas, y para dar sentido a los demás y construir el conocimiento en un nivel social, las personas requieren relacionarse con las circunstancias. En este sentido, Sharon J. Derry (1999) y Mark McMahon (1997) subrayaron la importancia de la cultura y el contexto en la comprensión de lo que ocurre en la sociedad y en la construcción del conocimiento.

Decimos que este enfoque Vygotskiano tiene una relevancia especial en esta tesis, dado que la investigación se llevó a cabo a través de diversos casos de estudio en una región conformada por seis países que mantienen una lengua oficial común, pero que presentan características socioculturales e históricas diferenciadas. A través de las entrevistas realizadas, y de las actitudes y comportamientos observados en las

Capítulo 4. Estrategia de investigación. Epistemología y metodología

reuniones, se pretende explorar la influencia que el contexto pudiera tener sobre los significados atribuidos a las reuniones, aunque este no sea el objetivo principal de la investigación.

4.3. Enfoque metodológico

Como hemos argumentado en el apartado anterior, esta investigación adopta el Construccinismo - Constructivismo y Construccinismo Social - como paradigma epistemológico, y se desarrolla desde un enfoque pragmático, de manera específica, apropiada y efectiva para sus objetivos y finalidad, en el marco del contexto geográfico, organizacional y temporal en el que se llevó a cabo.

Bajo este carácter pragmático, la investigación pone los medios (metodología) al servicio de un fin, como son los objetivos de la investigación, resultando en un enfoque más ecléctico que purista. Una heterodoxia y pragmatismo en la aproximación del investigador al fenómeno de estudio, las reuniones de trabajo, que utiliza múltiples métodos y prácticas interpretativas interconectadas (Denzin y Lincoln, 2005), para lograr la mejor respuesta a las preguntas de la investigación. Por ello, si bien el posicionamiento respecto a la metodología está influido por el paradigma epistemológico adoptado, al tener cada paradigma asociado una serie de preferencias metodológicas (Creswell, 2014), la traducción a la metodología en este caso no ha sido directa. Este es un ejemplo de cómo los límites y las distancias establecidas teóricamente se disuelven al conducir el trabajo de campo, poniendo la metodología al servicio de los objetivos de la investigación.

Las decisiones se realizaron considerando, por un lado, los posibles marcos conceptuales y enfoques metodológicos alternativos y, por otro, las limitaciones (y oportunidades) para acceder al objeto de estudio y para llevar a cabo la investigación. En el proceso de selección de la metodología, la investigadora valoró cinco factores, que son analizados en el subapartado 4.3.1: (1) los objetivos de la investigación y la naturaleza del objeto de estudio; (2) la relación entre la teoría y los datos, y el proceso de investigación seguido; (3) la postura de la investigadora en el proceso de investigación; (4) la Técnica de la Rejilla, como herramienta para explorar los significados de los participantes, y (5) la unidad de análisis.

Estas consideraciones llevaron a descartar la Etnografía y la Teoría Fundamentada en los Datos (*Grounded Theory*) como las dos opciones metodológicas que desde un enfoque más purista se hubieran considerado indicadas por el carácter exploratorio de esta investigación (subapartado 4.3.2), y a la elección del Método del Caso con un

enfoque ecléctico y pragmático (subapartado 4.3.3), que da cabida a diferentes técnicas de recogida y análisis de datos.

4.3.1. Consideraciones metodológicas

La esencia de la elección de la metodología no reside en la naturaleza de la metodología en sí, sino en los objetivos y finalidad de la investigación (Rodríguez y Valldeoriola, 2007). Así, al igual que acontece para la elección del enfoque epistemológico, la adopción de una u otra metodología debe considerar diversos factores. En el caso de esta tesis, se tomaron en cuenta los cinco factores indicados anteriormente, que permitieron concretar el enfoque metodológico más apropiado para abordar la investigación:

1. Los objetivos de la investigación y la naturaleza del objeto de estudio.
2. La relación entre la teoría y los datos, y el proceso de investigación seguido.
3. La postura de la investigadora en el proceso de investigación.
4. La Técnica de la Rejilla, como técnica para explorar los significados de los participantes.
5. La unidad de análisis.

Las características socioculturales del entorno geográfico en el que se planteó realizar la investigación constituyeron un factor relevante, e influyeron de manera transversal en el diseño y desarrollo de la investigación, motivo por el cual las introducimos en los epígrafes siguientes y tratamos más ampliamente en el Capítulo 5.

4.3.1.1. Los objetivos de la investigación y la naturaleza del objeto de estudio

El objetivo principal de esta investigación es explorar los significados que atribuyen las personas a las reuniones de trabajo, para comprender cómo las conciben, qué factores influyen en los diferentes significados construidos y las consecuencias que se derivan de ellos. Este objetivo se traduce en las preguntas de investigación descritas en el Capítulo 3, que retomamos seguidamente como referente para delimitar las opciones metodológicas y concretar el enfoque metodológico seleccionado para esta tesis:

1. *¿Qué significados atribuyen a las reuniones de trabajo las personas que participan en ellas?*

Esta pregunta, y las subpreguntas derivadas, tienen claramente un carácter exploratorio y fenomenológico, que requiere un enfoque cualitativo. En este caso, se tomó la decisión de utilizar la Técnica de la Rejilla como una opción

Capítulo 4. Estrategia de investigación. Epistemología y metodología

metodológica en sí misma, para explorar dichos significados. Esta opción representa una contribución metodológica al cuerpo de conocimiento de las reuniones, en el que conforme fue comentado en el Capítulo 2, los significados han sido ignorados por la literatura existente. A pesar de que dichos significados podrían haber sido abordados también desde la Etnografía o desde la Teoría Fundamentada en los Datos, en el subapartado 4.3.2 se detallan los motivos por los que resultaron opciones inapropiadas para esta investigación.

2. *¿Qué factores influyen en los diferentes significados construidos?*

Como en el caso anterior, esta pregunta es de naturaleza exploratoria, y para responder a ella se requiere un enfoque cualitativo e inductivo, que permita elucidar los factores que influyen en la construcción de los significados. Si bien dicha pregunta implica la existencia de influencias y relación entre la categoría “significados” y los diferentes factores, y por ello la Teoría Fundamentada en los Datos sería una opción metodológica adecuada para abordarla, en el subapartado 4.3.2 detallaremos por qué no resulta del todo adecuada.

3. *¿Cómo afectan los diferentes significados a las actitudes hacia las reuniones y sus conductas en ellas?*

Al igual que en los casos anteriores, esta pregunta infiere posibles relaciones entre las categorías exploradas, en particular entre los significados, las actitudes y las conductas, que nos llevarían a construir teoría sobre los procesos en las reuniones.

En este caso, nuevamente la Teoría Fundamentada en los Datos resultaría una opción adecuada para abordar dicha pregunta. No obstante, el tipo de muestreo y análisis adoptados, así como los métodos de recogida de datos utilizados, nos alejan de esta opción, como se detallará en el subapartado 4.3.2.

Las características del entorno sociocultural en el que se decidió realizar la investigación, lleva a descartar la Etnografía como opción metodológica principal para abordar la exploración de las conductas contenida en la pregunta, al no resultar factible la observación participante. En los casos en los que se hubiera podido lograr autorización para que la investigadora participara en las reuniones que mantuvieran los participantes en la investigación, o para grabarlas y posteriormente analizar las grabaciones, se hubieran visto condicionados y hubieran modificado sus conductas, alterando el carácter de lo que representa la observación naturalista. Por ello, las actitudes y las conductas son datos

recogidos a través de entrevistas y de observación participante en reuniones convocadas por la investigadora.

El enfoque metodológico cualitativo de tipo exploratorio es pertinente atendiendo al cuerpo de conocimiento existente sobre el fenómeno de estudio (Emory y Cooper, 1991), y resulta consistente con el Construccionismo como paradigma epistemológico (Creswell, 2014). Además, es apropiado para el estudio de las reuniones, como propuso Helen B. Schwartzman en 1986 y fue reivindicado más recientemente por Geimer, Leach, DeSimone, Rogelberg y Warr (2015) después de un periodo de aplicación de enfoques mayoritariamente cuantitativos:

Los enfoques de investigación cualitativa son especialmente necesarios en el estudio de las reuniones de trabajo, porque estos métodos tienen el potencial de identificar o producir factores que están subexaminados en investigaciones cuantitativas anteriores, y pueden complementar los procedimientos cuantitativos para la triangulación de resultados (p.2017).

Por otra parte, la naturaleza del fenómeno a estudiar, como un fenómeno complejo y de naturaleza social (Schwartzman, 1989), la importancia del contexto sociocultural en su estudio (Schwartzman, 1989; Van Eerde y Buengeler, 2015), la posibilidad de poder abordar una investigación con un enfoque multicultural considerando seis países (Centroamérica), y el distinto contexto de origen de la investigadora (España), indican el Método del Caso como opción metodológica adecuada para abordar las preguntas planteadas. Adicionalmente, la decisión tomada de utilizar la Técnica de la Rejilla, como técnica de recogida de datos para explorar los significados que atribuyen los participantes a las reuniones, acaba determinando el enfoque adoptado del Método del Caso como contexto (Stake, 2005), e imprime un carácter fenomenológico a la investigación, al intentar “construir los constructos formados en el sentido común” (Maso, 2001, p.137).

4.3.1.2. La relación entre la teoría y los datos, y el proceso de investigación seguido

Considerando el carácter exploratorio de esta investigación, se requiere la aplicación de una metodología cualitativa y un enfoque inductivo-interpretivista. Esto es, un enfoque que aborde la investigación con una serie de preguntas dirigidas a comprender el objeto de estudio, donde las categorías importantes emerjan del análisis (Patton, 2015; Saunders, Lewis y Thornhill, 2009; Silverman, 2013). El propósito es construir teoría sobre el proceso de las reuniones, y en particular sobre el rol que los significados tienen en el mismo, a partir de un proceso inductivo de análisis.

Capítulo 4. Estrategia de investigación. Epistemología y metodología

El enfoque deductivo desarrolla una o varias hipótesis sobre una teoría preexistente, y posteriormente formula y lleva a cabo la investigación para probarlas (Eriksson y Kovalainen, 2016; Saunders et al., 2009; Silverman, 2013). Por ello, este enfoque se adapta mejor a los contextos en los que el proyecto de investigación se ocupa de examinar si los fenómenos observados encajan con la expectativa basada en investigaciones y teorías previas (Remenyi, 2014), que no es el caso de esta investigación. Aunque en ella se parte del cuerpo de conocimiento existente sobre reuniones, y de la experiencia y conocimiento tácito de la investigadora, estas teorías académicas y personales se pusieron en suspensión para permitir que los datos “hablaran” por sí mismos (Maso, 2001). No obstante, el carácter inductivo de esta investigación no está reñido con que durante el análisis se haya procedido también en algunos casos de forma deductiva, para ver si los nuevos datos encajaban con las “explicaciones” emergentes.

En la Tabla 4.3 se resumen las principales características de los enfoques deductivo e inductivo, adaptado de Saunders et al. (2009).

Enfoque deductivo	Enfoque inductivo
De la teoría a los datos	De los datos a la teoría
Relaciones causales entre variables Testar hipótesis	Comprensión de los significados y su contexto
Generalización estadística	Generalización analítica
Datos cuantitativos	Datos cualitativos
Aplicación de controles para asegurar la validez de los datos	Focalización en el rigor del diseño y realización
Enfoque estructurado	Enfoque más flexible
Independencia del investigador	El investigador es parte del proceso de investigación
Muestras elevadas	Muestras reducidas investigadas en profundidad o de manera longitudinal

Tabla 4.3. Principales características de los enfoques deductivo e inductivo.
 Fuente: elaboración propia, adaptado de Saunders et al. (2009).

Si bien el enfoque deductivo es particularmente aplicado desde el Positivismo y sus paradigmas afines (Creswell, 2014), también puede utilizarse con metodologías cualitativas, aunque en tales casos las preguntas iniciales se formularían de manera diferente que las hipótesis (Marshall y Rossman, 2016; Saunders et al., 2009).

Como punto intermedio entre el enfoque inductivo y el deductivo, algunos autores utilizan el término abducción (*abduction*), una forma de combinar la deducción y la

Capítulo 4. Estrategia de investigación. Epistemología y metodología

inducción en un proyecto de investigación (Marshall y Rossman, 2016; Schwandt, 2001). Así, abducción se refiere al proceso de pasar de las descripciones cotidianas y los significados otorgados por las personas, a categorías y conceptos que crean la base de un entendimiento o explicación del fenómeno descrito, para generar nuevas ideas o hipótesis (Marshall y Rossman, 2016). Esta concepción se realiza desde la perspectiva de que las investigaciones sociales, en algún momento del proyecto, pueden involucrar procesos de razonamiento inductivo y deductivo (Eriksson y Kovalainen, 2016; Marshall y Rossman, 2016).

Respecto al proceso de investigación, las características socioculturales y organizacionales del entorno en el que se llevó a cabo determinaron que el acceso a los participantes en la investigación y a la información estuviera limitado, y muy directamente vinculado al liderazgo y asertividad de la investigadora en su ejercicio profesional. Por ello, después de la evaluación y prueba de varias alternativas de métodos para la recogida de los datos, la investigadora constató que era el desempeño asertivo de su ejercicio profesional, en el ámbito de la diplomacia científica (The Royal Society, 2010), el que permitía el acceso a las personas que conformaban la muestra de los casos de estudio, y el desarrollo de un clima de empatía y confianza necesario para la realización de las entrevistas. Empatía que permite la sinceridad y apertura de las personas participantes en la investigación (Copp, 2008; Kvale, 1996; Marshall y Rossman, 2016; Patton, 2015).

Sin embargo, el acceso a entrevistar a un número determinado de personas no satisfacía plenamente las necesidades de recogida de datos. Por un lado, por las limitaciones de tiempo que las propias entrevistas imponen, especialmente el contexto sociocultural seleccionado; por otro lado, el número de personas a las que se tiene acceso para entrevistar es limitado, y directamente vinculado a la confianza en la investigadora, como se indicó anteriormente. Por estos motivos, se complementaron las entrevistas con cuestionarios abiertos, cumplimentados por escrito por un grupo adicional de participantes.

En este marco contextual, se optó por el estudio de casos (Método del Caso) como estrategia metodológica. Un diseño de tipo multicaso e integrado (Scholz y Tietje, 2002; Yin, 2003), y una aproximación a través de diversos métodos complementarios para la recogida de los datos (entrevistas, rejillas, cuestionarios y observación participante), resultando en una triangulación metodológica (Denzin y Lincoln, 2005) ecléctica, y por ello heterodoxa y creativa, que permite responder mejor a las preguntas de la investigación, aunque ello implique no seguir un manual metodológico en el sentido

Capítulo 4. Estrategia de investigación. Epistemología y metodología

más purista. Los datos recogidos fueron analizados al final, y no de forma iterativa con la recogida de nuevos datos, motivo que llevó a descartar la Teoría Fundamentada en los Datos y a optar por el Método del Caso.

4.3.1.3. La postura de la investigadora en el proceso de investigación

El rol que desempeña el investigador respecto a su relación con el objeto de estudio determina, en gran medida, no sólo la opción epistemológica, sino también el enfoque metodológico. Es, por ello, un factor a considerar para decidir sobre la opción metodológica más apropiada.

El mayor o menor grado de implicación que tome el investigador va a depender de varios factores, entre los que destacan la naturaleza y objetivos de la investigación y las limitaciones que impone el entorno en el que se desarrolla. En un enfoque Construccionalista como el aplicado a esta tesis, “el investigador es parte del entorno de lo que es observado” (Easterby-Smith et al., 1996a, p.27), y por ello no es independiente del fenómeno a estudiar. Al ser parte del entorno, influencia el desarrollo de cada evento, por lo cual debe considerar, en todo momento, los procesos de transferencia, contratransferencia y adaptación, que por ejemplo indica la Etnopsiquiatría (Devereux, 1973). En este sentido, los objetivos planteados para esta tesis conllevan que el investigador se implique activamente, puesto que para comprender las percepciones de las personas necesariamente ha de captar el subjetivismo de éstas. Esta implicación también fue activa para la caracterización del fenómeno de estudio (primera aproximación a los significados atribuidos a las reuniones), desde una posición de participante que se describe en el Capítulo 5.

En resumen, la investigadora tomó un rol activo en la investigación, como entrevistadora y como participante en las reuniones a las que dio seguimiento (coordinadora en algunos casos, asistente en otros), en las que observó actitudes y conductas y aplicó cuestionarios cerrados. Sin embargo, este rol activo no fue intrusivo ni manipulativo.

Respecto al primer aspecto (no intrusivo), la neutralidad no está reñida con el contacto personal y la empatía durante el trabajo de campo, aunque implica un trabajo adicional para hacer conscientes las preconcepciones que pueda tener el investigador (Cascón-Pereira, 2006) y evitar que influyan en la comprensión del fenómeno (Maso, 2001). Este fue un factor importante para la investigadora, pues debió de dejar de lado su propia experiencia y concepción de las reuniones, para mantener una mente abierta y sin prejuicios ni suposiciones previas, aunque considerando su comprensión del

Capítulo 4. Estrategia de investigación. Epistemología y metodología

fenómeno (Giorgi, 1978, citado en Maso, 2001, p.140), que no le era ajeno. Esto resultó de gran relevancia tanto para ganarse la confianza y la credibilidad de los entrevistados, como para adquirir una comprensión de sus experiencias y los significados existentes "detrás" de sus expresiones perceptibles (Maso, 2001). El interés y concepción de las reuniones de trabajo por parte de la investigadora se remontan principalmente al año 2000, y fundamentados en su experiencia pasaron por tres fases diferenciadas: (1) una primera, de inquietud por comprender y por mejorar las reuniones improductivas e insatisfactorias, de gran prevalencia en el entorno profesional y laboral de la investigadora; (2) una segunda, de intentar conformar un campo de conocimiento, fundamentalmente tácito, que se concretó en métodos y directrices para mejorar las reuniones, y que la llevó a escribir y publicar varios libros sobre la materia; esta segunda fase la hizo experta en coordinación y gestión de reuniones para numerosas organizaciones y foros, con un enfoque "cientifista", como se apuntó en el Capítulo 1; (3) en una tercera fase posterior, su preocupación se canalizó hacia la dimensión social de las reuniones, resultante de su experiencia multidisciplinar en una gran variedad de países, y su interés por comprender, abordando la investigación desde el ámbito académico. Esta evolución en la concepción de las reuniones por parte de la investigadora la llevó a una posición de querer comprender, sin prejuicios ni suposiciones previas. Por ello, el rol no-intrusivo resulta de una evolución natural de la investigadora, hacia una posición de apertura total para tratar de comprender los significados, actitudes, comportamientos y resultados tan diversos de las reuniones que veía en su práctica profesional.

Respecto al segundo aspecto (no manipulativo), la investigadora no influye intencionalmente en el fenómeno objeto de estudio. Si bien el acceso a los entrevistados se determina por la confianza que tienen en la investigadora, y su cargo profesional no es ajeno a ello, esta interacción e influencia no es manipulativa.

Estas decisiones sobre el rol del investigador tienen implicaciones metodológicas relevantes, puesto que llevan a descartar las metodologías en las que el investigador se considera independiente (Encuestas, Diseños cuasi-experimentales), y aquellas que son directamente manipulativas (Diseños Experimentales, Investigación-Acción). De las que asumen un rol activo y no manipulativo del investigador se descarta la Etnografía, como se analizará en el subapartado 4.3.2. No obstante, la Autoetnografía ha estado de algún modo presente en la investigación, por la estrecha relación entre la investigadora y el objeto de estudio, y por la observación participante de conductas y actitudes en las reuniones convocadas por ella, aunque no como enfoque metodológico específico.

Capítulo 4. Estrategia de investigación. Epistemología y metodología

4.3.1.4. La Técnica de la Rejilla para explorar los significados de los participantes

La Técnica de la Rejilla fue creada por George Kelly (1955) en el contexto de la Teoría de los Constructos Personales, introducida en el apartado 4.2. Es un procedimiento semiestructurado de evaluación de las dimensiones y estructura del significado personal (Easterby-Smith et al., 1996b; Feixas y Cornejo, 1996; Feixas et al., 2003), y en el caso de esta tesis fue un instrumento clave para identificar los significados que los entrevistados atribuyen a las reuniones. Su elección respondió a dos motivos: (1) su utilidad para la exploración de significados, en el marco de la Teoría de los Constructos Personales aplicada (Constructivismo), y (2) su novedad en la investigación sobre reuniones¹⁰. Esta decisión condiciona las opciones metodológicas e imprime un carácter fenomenológico a la investigación. El hecho de que sea la técnica principal de recogida de datos, junto a otras características de la recogida de datos, como la ausencia de muestreo teórico, nos lleva a descartar la Teoría Fundamentada en los Datos.

Como se detallará en el Capítulo 5, el diseño de una rejilla no es un procedimiento totalmente estandarizado, sino que se debe adaptar a los objetivos de la evaluación que se pretenda realizar (Feixas y Cornejo, 1996), y por lo tanto a los objetivos de la investigación. Los datos recogidos a través de la Técnica de la Rejilla pueden ser analizados bajo un enfoque cuantitativo, a través de estadística exploratoria, y cualitativo, ambos adoptados en esta tesis, como se describe en el Capítulo 5.

4.3.1.5. La unidad de análisis

La unidad de análisis es el nivel de investigación en el que se centrará el estudio (Marshall y Rossman, 2016). Su delimitación está estrechamente vinculada con las preguntas de la investigación, e influye en decisiones posteriores sobre la recopilación y análisis de los datos. Por ello, su selección inadecuada puede conducir a resultados erróneos (Silverman y Solmon, 1998). Según el número de unidades de análisis contempladas en cada caso, estaremos ante diseños globales, o ante diseños inclusivos o integrados (Rodríguez y Valldeoriola, 2007; Scholz y Tietje, 2002; Yin, 2003). Los primeros, asumen la realidad como una totalidad única, indivisible, mientras

¹⁰ Durante el desarrollo de la investigación, ya tomada la decisión de aplicar la Técnica de la Rejilla, se identificó un trabajo de Stray, Lindsjorn y Sjoberg (2013), *Obstacles to Efficient daily Meetings in Agile Development Projects: a Case Study*, presentado en un congreso. En él los autores indican que utilizaron esta técnica para identificar obstáculos en la realización de las reuniones diarias bajo la Metodología Ágil de Gestión de Proyectos, si bien no proporcionan detalles metodológicos de cómo la aplicaron ni de su alcance.

Capítulo 4. Estrategia de investigación. Epistemología y metodología

que los segundos consideran de forma diferenciada algunas unidades o subunidades de esta realidad. Considerando que los objetivos de la investigación se centran en explorar los significados que las personas atribuyen a las reuniones de trabajo, se adoptan tres unidades de análisis: (1) por un lado, los individuos que generan dichos significados; (2) por otro, el nivel organizativo (organización que conforma cada caso), como agregación de individuos, y (3) por último, el nivel de país. Así, desde la perspectiva Constructivista - Teoría de los Constructos de Kelly - la unidad de análisis es el individuo, para explorar y para comprender; y desde la perspectiva Construccionalista Social - Teoría Vygotskiana - la unidad de análisis es la organización y el país, para analizar los significados asociados a la cultura (organizacional y de país) en la que los individuos están inmersos. En base a este criterio, el diseño de los casos fue de tipo multicaso e integrado, como se mencionó anteriormente, considerando tres unidades de análisis: el individuo, la organización (caso) y el país. Esta incorporación de subunidades de análisis permite un nivel de investigación más detallado, útil para un estudio exploratorio como lo es esta investigación (Yin, 2003), al poder comparar tanto las diferencias en las percepciones debidas a características individuales como al contexto.

La selección de los casos de estudio y de los participantes se detalla en el Capítulo 5.

4.3.2. Otras opciones metodológicas. Reflexión y justificación

Por los motivos expuestos anteriormente, esta tesis no se llevó a cabo como un ejercicio metodológico purista, en el sentido de seguir una metodología detallada en un manual, sino que la metodología obedeció a un diseño específico que permitiera responder mejor las preguntas de la investigación. Así, a partir de las consideraciones descritas y argumentadas en el subapartado anterior, quedaron descartadas ciertas metodologías, pese a que inicialmente podrían estar indicadas.

En la Tabla 4.4 se resumen diversas metodologías cualitativas. De ellas, dos se erigían en principio como adecuadas: la Etnografía y la Teoría Fundamentada en los Datos. El descarte de ambas se fundamenta y argumenta a continuación.

Capítulo 4. Estrategia de investigación. Epistemología y metodología

Autor	Géneros comunes	Géneros específicos por autor
Jacob (1987,1988)	Etnografía holística Antropología cognitiva Etnografía de la comunicación Interaccionismo simbólico	Psicología ecológica Etología humana
Atkinson, Delamont y Hammersley (1988)	Antropología Neo-marxismo Sociolingüística Interaccionismo simbólico Etnometodología	Evaluación democrática Feminismo
Patton (2015) Lista parcial	Etnografía Autoetnografía Investigación narrativa Fenomenología Etnometodología Teoría Fundamentada en los Datos (<i>Grounded Theory</i>)	Psicología ecológica Investigación heurística Constructivismo y construcción social
Denzin y Lincoln (2005)	Etnografía Etnografía de la interpretación (<i>Performance Ethnography</i>) Historia de la vida y testimonio Fenomenología Etnometodología Estudio de caso	Método histórico (<i>Historic method</i>) Investigación-acción (<i>Action research</i>) Investigación clínica (<i>Clinical Research</i>)
Creswell (2014)	Etnografía Investigación narrativa Fenomenología Teoría Fundamentada en los Datos Estudio de Caso	

Tabla 4.4. Géneros en investigación cualitativa. Fuente: Marshall y Rossman (2016).

4.3.2.1. Etnografía

La Etnografía estudia grupos humanos, buscando comprender cómo forman y mantienen una cultura de forma colectiva (Marshall y Rossman, 2016); esto es, comprender las costumbres, actitudes y comportamiento de los miembros de un grupo hacia el otro y su entorno (Maso, 2001). Por ello, como metodología se basa en el desarrollo de una descripción completa de una sociedad o grupo de personas (Charmaz y Mitchell, 2001).

La cultura es, por tanto, un elemento central para los etnógrafos, y el método primario utilizado para su descripción es la observación participante (Patton, 2015). Las preguntas centrales en una investigación etnográfica son ¿cuál es la cultura de este grupo de personas? ¿Cómo explica la cultura sus perspectivas y comportamientos? (Patton, 2015).

En el caso de esta tesis:

- Si bien se exploran los factores que influyen en los significados que las personas atribuyen a las reuniones, entre ellos los culturales, como una de las preguntas de investigación, el objetivo no es comprender la cultura en sí o las formas culturales de las reuniones.
- No se utilizan como métodos principales de recogida de datos los métodos propios de la etnografía, como son la observación participante (a través de las notas de campo) y la entrevista etnográfica o no estructurada, descartados por las posibilidades de investigación que ofrece el entorno en el que se llevó a cabo. Si bien la investigadora llevó un registro exhaustivo de las reuniones mantenidas durante su ejercicio profesional, y participó en ellas con un rol activo, este método se aplicó con una finalidad de aproximarse al fenómeno de estudio, para caracterizarlo, y no para observarlo y describirlo bajo un enfoque etnográfico. Por ello, los datos recogidos sobre las reuniones no fueron de tipo etnográfico, sino de carácter más estructurado. Tampoco la observación participante fue la principal técnica de recogida de datos, si bien se utilizó para observar conductas en algunas reuniones convocadas por la investigadora; ni las entrevistas fueron de tipo etnográfico, sino que fueron semiestructuradas.
- La naturaleza del estudio es de carácter exploratorio e interpretativo, y no puramente descriptivo. El carácter explicativo se fundamenta en la exploración de patrones relacionales entre los significados, los factores que influyen en ellos y las actitudes y conductas que se derivan. Por tanto, trata de ir un paso más allá de la descripción de esos significados, para inferir posibles relaciones.
- La forma de reportar los resultados no es la narrativa. La investigadora no se incluye en los resultados, sino que su escritura es distanciada.

Por estas razones, la Etnografía fue descartada como metodología, y en su lugar se utilizaron métodos de recogida de datos más estructurados, como la Técnica de la Rejilla, la entrevista semiestructurada y cuestionarios.

4.3.2.2. Teoría Fundamentada en los Datos

La Teoría Fundamentada en los Datos (*Grounded Theory*) es una metodología para aproximarse a la realidad social bajo un enfoque constructivista (Goulding, 1998), motivo por el que *a priori* podría estar indicada para esta investigación.

Esta teoría hace un énfasis particular en la naturaleza socialmente construida de la

Capítulo 4. Estrategia de investigación. Epistemología y metodología

realidad, y su objetivo es producir interpretaciones que puedan explicar y proporcionar información valiosa sobre las conductas sometidas a estudio (Glaser y Strauss, 1967). Aplica una lógica inductiva para construir teoría a partir de los datos, que explique las interacciones o configuraciones sobre los fenómenos sociales de interés (Glaser y Strauss, 1967; Marshall y Rossman, 2016; Strauss y Corbin, 1998). Una aproximación inductiva que tiende a generalizar en la dirección de las ideas teóricas, subrayando el desarrollo de teorías (generalización de las percepciones a las proposiciones teóricas), más que la prueba de una teoría (Hunt y Ropo, 1995). Por ello, no sólo se categorizan las percepciones (primeras fases del análisis), sino que también se intentan establecer relaciones entre ellas y con otros factores detectados. Hecho que la convertiría nuevamente en adecuada para los objetivos de investigación formulados en esta tesis. No obstante, y desde un enfoque purista metodológicamente, la Teoría Fundamentada en los Datos se basa en las características siguientes (Glaser, 1978; Glaser y Strauss, 1967 y Strauss, 1987, citados por Charmaz y Mitchell, 2001, p.162), que no se dan por completo en esta investigación:

1. Simultaneidad entre recopilación y análisis de datos.
2. Códigos analíticos y categorías desarrollados a partir de datos, no de hipótesis preconcebidas lógicamente deducidas.
3. Desarrollo de teoría de manera gradual, durante cada paso de la recogida y análisis de datos.
4. Elaboración de memorandos, puente intermedio entre los datos codificados y la preparación de los primeros borradores.
5. Muestreo teórico, orientado hacia la construcción de la teoría, no hacia la representatividad de la población.
6. Revisión de la literatura realizada después del análisis.

Como apuntan Charmaz y Mitchell (2001), la Teoría Fundamentada en los Datos surgió con unas directrices orientativas, pero ahora se fundamenta en reglas rígidas, que se imponen sobre los investigadores y las prácticas de la investigación como una metodología específica.

Así, de los seis características definitorias indicadas en los puntos anteriores, en esta investigación aplica el punto 2. Respecto a los puntos 1 y 3, no se ha dado la iteratividad entre recogida y análisis de datos que requiere la Teoría Fundamentada en los Datos, para ir desarrollando teoría de manera gradual, sino que se recogieron todos los datos y se analizaron al final, si bien la investigadora al ir realizando las

Capítulo 4. Estrategia de investigación. Epistemología y metodología

entrevistas iba identificando nuevas necesidades de casos de estudio, en un proceso que se detalla en el Capítulo 5. Tampoco se elaboraron memorandos (punto 4), sino breves anotaciones para dirigir el foco de la investigación. En el caso del punto 5, el muestreo fue intencionado, al seleccionar casos que por su naturaleza iluminaran las preguntas de investigación (Patton, 2015), y no de tipo teórico. Respecto al punto 6, la revisión de la literatura fue realizada a priori, como punto de partida para definir el estado del arte y concretar las preguntas de la investigación, y se incorporó posteriormente una revisión breve sobre Identidad, al ser esta una categoría que emergió del análisis. La característica que sí se cumplió es la 2, ya que no se partió de hipótesis preconcebidas, y las categorías fueron desarrolladas a partir de los datos.

Adicionalmente, la decisión de utilizar la Técnica de la Rejilla como método de recogida de datos, apropiado para explorar los significados atribuidos a las reuniones, condicionó las opciones metodológicas y llevó a descartar la Teoría Fundamentada en los Datos. Las características del proceso de investigación exigieron un enfoque más flexible, como es el Método del Caso.

4.3.3. Enfoque metodológico aplicado

Las consideraciones analizadas en los apartados anteriores nos llevaron a la elección de la Técnica de la Rejilla y del Método del Caso como metodologías. Este último aplicado con un enfoque ecléctico, pragmático e interpretivista, más apropiado a la naturaleza y a los objetivos de la investigación. Enfoque que pone la metodología al servicio de los objetivos, y da cabida a diferentes métodos de recogida y análisis de datos, que se detallan en el Capítulo 5.

Dado que la Técnica de la Rejilla fue introducida en el subapartado 4.3.1 anterior, desarrollamos a continuación el Método del Caso. Según Robert Yin (2003), el Estudio de Caso (*Case Study*) es una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claros, y para ello se utilizan múltiples fuentes de evidencia. Esta concepción cuasi-experimental del estudio de caso ha sido debatida en los últimos años y se han abierto otros enfoques, que proponen el estudio de caso no como una metodología en sí, sino más bien como un marco para la investigación. Así, Simons (2009) lo define como un marco de exploración en profundidad, desde múltiples perspectivas, de la complejidad y singularidad de un proyecto, política, institución, programa o sistema particular en un contexto de vida real. Un enfoque que está en la línea del propuesto por Robert E. Stake (2005), que indica que el Método

Capítulo 4. Estrategia de investigación. Epistemología y metodología

del Caso no es una elección metodológica, sino una elección de lo que se va a estudiar, por cualquier método que se elija para estudiar el caso. En la misma línea, Eriksson y Kovalainen (2016) lo enfocan más como una estrategia de investigación, que como una metodología en sí.

En esta apertura de nuevas perspectivas, Marshall y Rossman (2016) señalan que la discusión ha dejado de centrarse en la capacidad del Método del Caso de establecer generalizaciones, aunque estas sean analíticas, y se ha dirigido hacia la pronesis (Thomas, 2011a), que implica un conocimiento práctico y contextualizado (Flyvbjerg, 2011; Thomas, 2011a, 2011b). Estas ideas, si bien no son nuevas para la investigación cualitativa, proporcionan un medio para construir conocimiento práctico que responda a su entorno, como fue el caso de esta investigación de tesis. Por ello, la lógica subyacente en el Método del Caso aplicado es una lógica cualitativa en busca de comprensión, en la línea que propone Robert E. Stake (2005).

Una de las fortalezas del enfoque del Método del Caso es su eclecticismo metodológico, por cuanto se pueden utilizar una variedad de métodos para la recogida y análisis de los datos, incluyendo aquellos que generan datos cuantitativos. Entre sus ventajas destacan la flexibilidad para incorporar múltiples perspectivas, herramientas de recopilación de datos y estrategias interpretativas (Marshall y Rossman, 2016). En este sentido, los estudios de caso favorecen la intensidad y la profundidad, así como la exploración de la interacción entre el caso y el contexto (Flyvbjerg, 2011). Por ello, resulta el enfoque metodológico idóneo para esta investigación, dado que se utilizan diferentes métodos de recogida de datos, que relacionamos a continuación:

1. Primera aproximación a los significados a través de un *cuestionario cerrado*, proporcionado a los participantes en las reuniones realizadas por la investigadora en el ejercicio de su práctica profesional. Sobre una lista cerrada de verbos de acción se solicitó a los participantes su percepción sobre las acciones que fueron realizadas en cada reunión, que posteriormente fueron comparadas con el asunto de la convocatoria. Todas estas reuniones fueron registradas en Excel® y en una libreta de notas.
2. *Entrevistas* para explorar significados, aplicando en ellas la Técnica de la Rejilla.
3. *Rejillas*, elaboradas en el marco de las entrevistas.
4. *Cuestionarios abiertos*, cumplimentados por escrito, suministrados a un grupo adicional de participantes. Los cuestionarios incluyeron los principales

Capítulo 4. Estrategia de investigación. Epistemología y metodología

apartados del guión utilizado para las entrevistas, y tuvieron como objetivo explorar los significados atribuidos a las reuniones llegando a un mayor número de participantes. Estos cuestionarios fueron suministrados directamente la investigadora y cumplimentados en su presencia.

5. *Observación participante* en reuniones realizadas por la investigadora en el ejercicio de su práctica profesional. Focalizada en el grupo de personas que fueron entrevistadas.

Para la selección de la metodología más apropiada, Robert Yin propone atender a tres condiciones (Yin, 2003), que se analizan en la Tabla 4.5.

- El tipo de preguntas de investigación.
- El control que el investigador tiene sobre los eventos conductuales reales.
- El enfoque en los fenómenos contemporáneos en oposición a fenómenos históricos.

En general, los estudios de casos (Método del Caso) son la estrategia preferida cuando las preguntas de investigación están relacionadas con el "cómo" o el "por qué", cuando el investigador tiene poco control sobre los acontecimientos y cuando se centra en fenómenos contemporáneos dentro de algún contexto de la vida real (Eriksson y Kovalainen, 2016; Yin, 2003).

Estrategia	Forma de las preguntas de investigación	Si se requiere control sobre los eventos conductuales	Si se centra en eventos contemporáneos
Experimento	¿Cómo? ¿Por qué?	Sí	Sí
Encuesta	¿Quién? ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuántos? ¿Cuánto?	No	Sí
Análisis de archivos	¿Quién? ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuántos? ¿Cuánto?	No	Sí/no
Historias	¿Cómo? ¿Por qué?	No	No
Estudios de caso	¿Cómo? ¿Qué? ¿Por qué?	No	Sí

Tabla 4.5. Principales estrategias de investigación y elementos a considerar para su elección.

Fuente: elaboración propia en base a Yin (2003) y Brikci y Green (2007).

Cuando las preguntas de investigación son articuladas a través de "qué", pueden ser, o bien exploratorias, en cuyo caso se podría utilizar cualquiera de las estrategias consideradas en la Tabla 4.5 (Experimento, Encuesta, Análisis de Archivos, Historias y Estudios de Caso), o bien sobre prevalencia, en cuyo caso las Encuestas o el Análisis

Capítulo 4. Estrategia de investigación. Epistemología y metodología

de Documentos de Archivo serían más apropiadas. En cambio, las preguntas de investigación articuladas a través de las partículas “cómo” y “por qué” son preguntas propensas a ser resueltas a través de Estudios de Casos, Experimentos o Historias (Yin, 2003). El Método del Caso es adecuado y apropiado cuando deliberadamente se quieren abordar las condiciones contextuales, considerando que tienen un impacto en el fenómeno de estudio (Yin, 2003), como es el caso de esta investigación.

A continuación se analiza el posicionamiento de esta investigación respecto a los tres criterios propuestos por Robert Yin (2003), que junto con la decisión de utilizar la Técnica de la Rejilla llevaron a optar por el Método del Caso como metodología y marco apropiado para la investigación:

1. *Objetivos y carácter de la investigación*: Robert Yin incorpora en sus criterios de decisión la pregunta de si se trata o no de eventos contemporáneos, siendo el Método del Caso una de las metodologías apropiadas para el estudio de fenómenos contemporáneos. La investigación realizada para esta tesis es de tipo exploratorio, sobre los significados que atribuyen las personas a las reuniones de trabajo, tratándose de un fenómeno contemporáneo e inmerso en su contexto. Por ello, el Método del Caso es consistente con los objetivos de esta investigación.
2. *Relación del investigador con el objeto de estudio (grado de control sobre los eventos conductuales a estudiar)*: el Método del Caso es apropiado cuando no se requiere control por parte del investigador sobre los eventos conductuales. En esta tesis, la investigadora no tiene control sobre las percepciones de los individuos, ni sobre los factores que puedan estar afectando a estas percepciones. Por ello, su rol, si bien activo, no es manipulativo respecto al fenómeno a estudiar, como se argumentó en el subapartado 4.3.2, puesto que se realiza desde una posición de querer comprender los sistemas de creencias explorados, sin prejuicios ni suposiciones previas, y por ello dejando de lado su sistema de constructos previo sobre las reuniones.
3. *Forma de las preguntas de investigación*: las preguntas de investigación están formuladas en términos de “¿qué?”, como exploratoria (¿qué significados? ¿qué factores?) y “¿cómo?” (¿cómo afectan?). Si bien las preguntas formuladas como “¿qué?” podrían ser respondidas a través de otras metodologías (ver Tabla 4.5), la necesidad de comprender los significados en profundidad, y dentro de un contexto específico, determinan el Método del Caso como la metodología más

Capítulo 4. Estrategia de investigación. Epistemología y metodología

apropiada, si bien con la concepción ecléctica y pragmática propuesta por Robert E. Stake (2005).

En base al análisis anterior, el Método del Caso es el enfoque metodológico elegido para esta tesis, bajo las consideraciones siguientes, que tienen implicaciones prácticas en el diseño y desarrollo de la investigación:

1. Este enfoque metodológico es utilizado como marco de estudio para explorar las percepciones y significados de las reuniones. Por ello, el enfoque aplicado es consistente con el propuesto por Robert E. Stake (2005) - elección de lo que se va a estudiar, por cualquier método que se elija para estudiarlo - una aproximación más etnográfica que experimental a los estudios de caso.
2. Derivado del punto anterior, la lógica del análisis de los datos cualitativos recogidos es una lógica inductivo-interpretativa, a través de la utilización de diversas técnicas de análisis (técnicas mixtas), resultando en una triangulación analítica (Ravitch y Carl, 2016) que robustece la investigación, como se detalla en el Capítulo 5.
3. El diseño seleccionado fue un diseño múltiple, multicaso, de carácter integrado (*embedded*), con tres unidades de análisis: el individuo y la organización que conforma el caso y el país.

La estrategia de investigación fue sometida a juicio y validación por expertos académicos en la 13th International Human Resource Management Conference, a través de la presentación *What Working Meetings Mean? An Exploratory Study in Multicultural Environments* (López-Fresno y Cascón-Pereira, 2014), e incorporadas sus aportaciones.

4.4. Síntesis

En este Capítulo 4 se ha descrito la estrategia de la investigación diseñada para responder a las preguntas de tesis, y analizado los factores que han llevado a este diseño. Esta estrategia, cuyos principales pilares se resumen en la Tabla 4.6, constituye el marco de decisión para realizar el diseño operativo de la investigación, que se detalla en el Capítulo 5. En él se analizará cómo estas decisiones estratégicas se traducen al terreno para llevar a cabo la investigación, y cómo esa traducción en ocasiones se desvía de los ideales metodológicos previstos, con el fin de lograr los objetivos planteados para la investigación.

Capítulo 4. Estrategia de investigación. Epistemología y metodología

Pilares de la estrategia	Decisiones tomadas
Tipo de estudio	Exploratorio
Objetivo	Identificar y comprender los significados atribuidos a las reuniones, los factores que influyen en dichos significados y las consecuencias, en términos de actitudes y conductas, que se derivan de ellos.
Paradigma epistemológico	Construccionismo (Constructivismo/Construccionismo Social).
Enfoque metodológico	Enfoque ecléctico y pragmático diseñado <i>ad-hoc</i> conforme los objetivos de la investigación. Triangulación metodológica, articulada a través de dos pilares: Técnica de la Rejilla y Método del Caso (este último como un marco de estudio) y diversos métodos de recogida de datos.
Unidad de análisis	Nivel individual, nivel organizacional (caso) y nivel país.

Tabla 4.6. Pilares que sustentan la estrategia de investigación. Fuente: elaboración propia.

4.5. Referencias

- Atkinson, P. A., Delamont, S. y Hammersley, M. (1988). Qualitative research traditions: A British response to Jacob. *Review of Educational Research*, 58, 231-250.
- Batram, A. (2001). *Navegar por la Complejidad*. Barcelona: Granica.
- Berger, P. L. y Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: a Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York, NY: Doubleday and Company.
- Blaikie, N. (1993). *Approaches to Social Inquiry*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Bozkurt, G (2017). Social Constructivism: Does it Succeed in Reconciling Individual Cognition with Social Teaching and Learning Practices in Mathematics? *Journal of Education and Practice*, 8(3), 210-218.
- Brannen, J. (1992). *Mixing methods. Qualitative and Quantitative research*. Aldershot, UK: Gower.
- Brikci, N. y Green, J. (2007). *A Guide to Using Qualitative Research Methodology*. Médicos Sin Fronteras (MSF). Recuperado de <http://fieldresearch.msf.org/msf/handle/10144/84230>
- Bryant, A. (2002). Re-grounding grounded theory. *The Journal of Information Technology Theory and Application*, 4, 25-42.

Capítulo 4. Estrategia de investigación. Epistemología y metodología

- Bulmer, M. (1988). Some reflections upon research in organizations. En A. Bryman (Ed.), *Doing Research in Organizations* (pp. 151-161). London, UK: Routledge.
- Burrell, G. y Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*. London, UK: Heinemann.
- Cascón-Pereira, R. (2006). *Entendiendo las percepciones del mando intermedio sobre su rol como gestor: un estudio exploratorio en dos hospitales*. Tesis doctoral. Directora: Mireia Valverde Aparicio. Tarragona: Universitat Rovira i Virgili.
- Charmaz, K. y Mitchell, R. G. (2001). Grounded Theory in Ethnography. En P. Atkinson, A. Coffey, S. Delamont, J. Lofland y L. Lofland (Eds.), *Handbook of Ethnography* (pp. 160-174). London, UK: Sage.
- Copp, M. A. (2008). Emotions in Qualitative Research. En L. M. Given (Ed.), *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*, 249–252. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. California, CA: Sage.
- Crotty, M. (1998). *The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process*. London, UK: Sage.
- Denzin, N. K. y Lincoln, Y. S. (2005). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Derry, S. J. (1999). A fish called peer learning: Searching for common themes. En A. M. O'Donnell y A. King (Eds.), *Cognitive perspectives on peer learning* (pp. 197-211). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Devereux, G. (1973). *Ensayos de etnopsiquiatría general*. Barcelona: Barral Editores.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. y Holman, D. (1996b). Using Repertory Grids in Management. *Journal of European Industrial Training*, 20(3), 3-30.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. y Lowe, A. (1996). *Management Research. An Introduction*. Reprinted, original from 1991. London, UK: Sage.
- Emory, C. W. y Cooper, D. R. (1991). *Business Research Methods*. Boston: Irwin.
- Eriksson, P. y Kovalainen, A. (2016). *Qualitative Methods in Business Research: A Practical Guide to Social Research (Introducing Qualitative Methods series)*. Thousand Oaks, CA: Sage. Kindle Edition.

Capítulo 4. Estrategia de investigación. Epistemología y metodología

Feixas, G. y Cornejo, J. M. (1996). *Manual de la técnica de la rejilla mediante el programa RECORD v. 2.0*. Barcelona: Paidós.

Feixas, G., De la Fuente, M. y Soldevila, J. M. (2003). La técnica de la rejilla como instrumento de evaluación y formulación de hipótesis clínicas, *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, 8(2), 153-172.

Flyvbjerg, B. (2011). Case study. En N. K. Denzin y Y. S. Lincoln (Eds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (pp. 301–316). Thousand Oaks, CA: Sage.

Geimer, J. L., Leach, D. J., DeSimone, J. A., Rogelberg, S. G. y Warr, P. B. (2015). Meetings at Work: Perceived Effectiveness and Recommended Improvements. *Journal of Business Research*, 68, 2015-2016.

Gergen, K. J. (1999). *An Invitation to Social Construction*. London, UK: Sage.

Ghassemzadeh H., Posner M. I. y Rothbart M. K. (2013). Contributions of Hebb and Vygotski to an integrated science of mind. *Journal of Historic Neuroscience*, 22(3), 292-306.

Giorgi, A. (1978). *Fenomenologie en de grondslagen van de psychologie*. Meppel, Amsterdam: Boom.

Glaser, B. G. (1978). *Theoretical Sensitivity*. Mill Valle, CA: The Sociology Press.

Glaser, B. G. y Strauss A. L. (1967). *The discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative research*. Chicago, IL: Aldine.

Goulding, C. (1998). Grounded theory: The missing methodology on the interpretivist agenda. *Qualitative Market Research: An International Journal* 1(1), 50-57.

Guba, E. G. y Lincoln Y. S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. London, UK: Sage.

Guba, E. G. y Lincoln, Y. S. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. En K. Denzin and Y. S. Lincoln (Eds), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage.

Holland, D. y Lachicotte, jr. W. (2007). Vygotski, Mead and the New Sociocultural Studies of Identity. En H. Daniels, M. Cole, J. V. Wertsch (Eds.), *The Cambridge Companion to Vygotski* (pp. 101-135). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Capítulo 4. Estrategia de investigación. Epistemología y metodología

- Hunt, J. G. y Ropo, A. (1995). Multi-level leadership: Grounded theory and mainstream theory applied to the case of General Motors. *Leadership Quarterly*, 6(3), 379-412.
- Jacob, E. (1987). Qualitative research traditions: A review. *Review of Educational Research*, 51, 1-50.
- Jacob, E. (1988). Clarifying qualitative research: A focus on traditions. *Review of Educational Research*, 17, 16-24.
- Johnston, K., Coughlin, C. y Berger, J. G. (2014) *Leading in Complexity. What makes complexity different and how can leaders respond effectively?* Recuperado de <http://www.cultivatingleadership.co.nz/site/uploads/Leading-in-complexity.pdf>.
- Juvés, E., Laso E. y Ponce A. (s.f.). *Constructivismo y construccionismo: dos extremos de la cuerda floja*. Recuperado de <http://psicologiaenpositivo.com/pdfs/constructivismo-construccionismo.pdf>.
- Kelly, G. A. (1955). *The Psychology of Personal Constructs*. Nueva York, NY: WW Norton.
- Kelly, G. A. (2001). *Psicología de los constructos personales: Textos escogidos* (B. Maher, compilación en inglés; G. Feixas, Ed.). Barcelona: Paidós.
- Krauss, S. E. (2005). Research Paradigms and Meaning Making: A Premier. *The Qualitative Report*, 10(4), 758-770.
- Kuhn, T. S. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Kvale, S. (1996). *Interviews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. California, CA: Sage.
- López-Fresno, P. y Cascón-Pereira, R. (2014, Junio). *What Working Meetings Mean? An Exploratory Study in Multicultural Environments*. Paper presented in the 13 rd International Conference on Human Resource Management, Krakow, Poland.
- Marshall, C. y Rossman, G. B. (2016). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage. Kindle Edition.
- Maso, I. (2001). Grounded Theory in Ethnography. En P. Atkinson, A. Coffey, S. Delamont, J. Lofland y L. Lofland (Eds.), *Handbook of Ethnography* (pp. 136-144). London: Sage.

Capítulo 4. Estrategia de investigación. Epistemología y metodología

McMahon, M. (1997). *Social constructivism and the world wide web. A Paradigm for learning*. Paper presented in the ASCILITE Conference. Perth, Australia.

Moll, H. y Tomasello, M. (2007). Cooperation and human cognition: the Vygotskian intelligence hypothesis. *Philosophical Transactions of the Royal Society B*, 362, 639–648.

Newman, I. y Benz, C. R. (1998). *Qualitative-quantitative Research Methodology: Exploring the Interactive Continuun*. Illinois, IL: Southern Illinois University Press.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (4ª ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Porter, M. E. (1996). What is a strategy? *Harvard Business Review* (November-December), 61-78.

Ravitch, S. M. y Carl N. M. (2016). *Qualitative Research: Bridging the Conceptual, Theoretical, and Methodological*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Remenyi, D. (2014). *Dictionary of Research Concepts and Issues*. Reading, UK: Academic Publishing International Limited.

Remenyi, D. y Bannister, F. (2012). *Writing up your Research*. Reading, UK: Academic Publishing International Limited.

Rodríguez, D. y Valdeoriola, J. (2007). *Metodología de la investigación*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.

Roth, G. L. (2000). Constructing conversations: Lessons for learning from experience. *Organisation Development Journal*, 18(4), 69-78.

Saunders, M., Lewis, P., y Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Essex, UK: Pearson.

Scholz, R. W. y Tietje, O. (2002). *Embedded Case Study Methods: Integrating Quantitative and Qualitative Knowledge*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Schwandt, T. A. (2001). *Dictionary of Qualitative Inquiry*. London: Sage.

Schwartzman, H. B. (1986). The meeting as a neglected social form in organizational studies. En B. M. Staw y L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 233-258). Greenwich, VT: JAI Press.

Schwartzman, H. B. (1989). *The meeting*. NY: Plenum Press.

Capítulo 4. Estrategia de investigación. Epistemología y metodología

- Silverman, D. (2013). *Doing Qualitative Research*, London: Sage.
- Silverman, S. y Solmon, M. (1998). The Unit of Analysis in Field Research : Issues and Approaches to Design and Data Analysis, *Journal of Teaching in Physical Education*, 17, 270–284.
- Simons, H. (2009). *Case study research in practice*. London: Sage.
- Snowden D. J. y Boone, M. E. (2007). *A Leader's Framework for Decision Making*, Harvard Business Review, November 2007. Recuperado de <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>.
- Stake, R. E. (2005). Qualitative case studies. En N. K. Denzin y Y. S. Lincoln (Eds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (pp. 443–466). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Strauss, A. L. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Strauss, A. L. y Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stray, V.G., Lindsjorn, Y. y Sjoberg, D. I. I. (2013). Obstacles to Efficient daily Meetings in Agile Development Projects: a Case Study. *International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement*, 6681342, 95-102.
- Talja, S., Tuominen, K. y Savolainen, R. (2005). “Isms” in information science: constructivism, collectivism and constructionism. *Journal of Documentation*, 61(1), 79-101.
- The Royal Society (2010). *New Frontiers in Science Diplomacy, Report 01/10 RS1619*. AAAS Centre for Science Diplomacy, 1-30. Recuperado de https://royalsociety.org/~media/Royal_Society_Content/policy/publications/2010/4294969468.pdf
- Thomas, G. (2011a). The case: Generalisation, theory and phronesis in case study, *Oxford Review of Education*, 37(1), 21–35.
- Thomas, A. (2011b). A Typology for the Case Study in Social Science. Following a Review of Definition, Discourse and Structure. *Qualitative Inquiry*, 17, 511-521.
- Toomela, A. (2016). What are Higher Psychological Functions?. *Integrated Pshycology Behavior*, 50(1), 91-121.

Capítulo 4. Estrategia de investigación. Epistemología y metodología

Van Eerde, W. y Buengeler, C. (2015). Meetings all over the world. Structural and Psychological Characteristics of Meetings in Different Countries. En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Roselberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (pp. 177-202). New York, NY: Cambridge University Press.

Vygotski, L. S. (1962). *Thought and Language*. Cambridge, MA: MIT Press.

Vygotski, L. S. (1978). *Mind in Society*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. Applied Social Research Methods Series, vol. 5 (3ª Ed.). CA: Sage.

CAPÍTULO 5. DISEÑO Y DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Introducción

Este Capítulo 5 despliega y hace operativa la estrategia de la investigación, detallada en el Capítulo 4 anterior. Con la estrategia establecimos el marco de actuación para responder a las preguntas de tesis, y fue articulada en dos pilares: enfoque epistemológico y enfoque metodológico. Con el diseño de la investigación conectamos, en un marco lógico, los datos empíricos a recopilar con las preguntas de investigación (Yin, 2003), partiendo del diseño estratégico realizado. Para ello, incorporamos el escenario, la selección de los casos de estudio y de los participantes, así como los métodos y herramientas utilizados para la recogida y análisis de los datos. Este capítulo incluye también el desarrollo de la investigación, como se representa en la Figura 5.1.

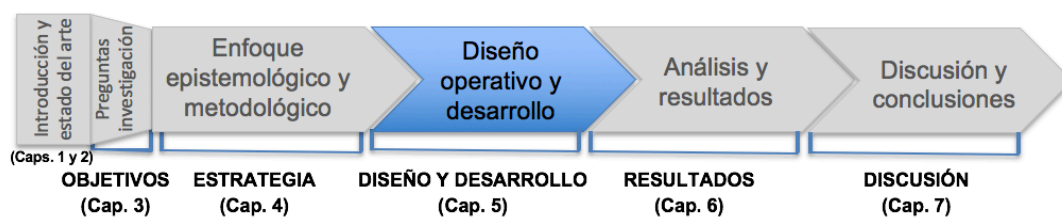


Figura 5.1. Estructura secuencial de la concepción y realización de esta investigación de tesis.
Fuente: elaboración propia.

Estructuramos el capítulo en función de los diversos pilares y aspectos que conforman y caracterizan el diseño y realización de la investigación, como proceso. Un proceso que en investigación cualitativa es complejo, dinámico, iterativo y dialéctico, para adaptarse a las necesidades que van surgiendo en la evolución de la investigación (Marshall y Rossman, 2016). Así, este capítulo se divide en nueve apartados. Tras esta introducción (5.1), se aborda el proceso de diseño, con la explicación de los diversos aspectos que lo caracterizaron (5.2). Posteriormente, el capítulo introduce y describe

Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación

el contexto en el que se llevó a cabo la investigación (5.3), el diseño de los casos de estudio y selección de los participantes (5.4), el proceso de recogida de datos (5.5), las técnicas y proceso de análisis (5.6), y las medidas tomadas para asegurar el rigor y la validez (5.7). Concluye con una síntesis (5.8) y con las referencias utilizadas en el capítulo (5.9). Por la complejidad que tiene el diseño, y por la relevancia de este capítulo, los diversos apartados se subdividen de manera acorde a las necesidades de detalle.

5.2. Proceso de diseño

El diseño de una investigación es un plan de acción a seguir, que debe considerar y responder al menos a cuatro elementos (Philliber, Schwab y Samsloss, 1980, citado en Yin, 2003, p.21):

- Qué cuestiones estudiar.
- Qué datos son relevantes.
- Qué datos recolectar y cómo.
- Cómo analizar los datos.

Por definición, la investigación cualitativa es inductiva, abierta y flexible (Denzin y Lincoln, 2005; Marshall y Rossman, 2016). Por este motivo, el diseño rara vez sigue un proceso sencillo y lineal, predeterminado a priori, sino que está caracterizado por su circularidad (Eriksson y Kovalainen, 2016). Como se indicó anteriormente, se convierte en un proceso complejo, dinámico, iterativo y dialéctico, que considera y evalúa de manera simultánea múltiples elementos a la vez que se va realizando el trabajo de campo. En este sentido, cada investigación sigue su propia trayectoria, puesto que debe adaptarse al escenario de la investigación, específico y cambiante, donde se quiere llevar a cabo (Marshall y Rossman, 2016). Escenarios más complejos introducirán mayor complejidad al proceso.

Por todo ello, en investigación cualitativa es necesario moverse hacia adelante y hacia atrás durante las diferentes fases del proceso de investigación, teniendo en cuenta no sólo los objetivos de la investigación, sino también el contexto del estudio. Y hacerlo asegurando en todo momento la fiabilidad y la validez de la investigación. Como indican Päivi Eriksson y Anne Kovalainen (2016), “desde el momento en que comienzas a pensar en tu investigación, es raro que puedas desarrollarla directamente, sin corregir, revisar o cambiar partes del trabajo, o incluso cambiar tus métodos originalmente elegidos, y finalmente revisar y corregir las preguntas de investigación iniciales al redactar la versión final del proyecto” (p.34). En este sentido, los diseños de

investigación cualitativa se van revelando a medida que se desarrolla el trabajo de campo (Patton, 2015), y por lo tanto los límites entre el diseño y la realización de la investigación son difusos.

Partiendo del marco estratégico que se resumen de manera esquemática en la Tabla 5.1, abordamos el diseño de los casos de estudio y los métodos de recogida de datos. El entorno en el que se iba a realizar la investigación fue decidido de antemano, como se argumenta en el apartado 5.3: Centroamérica como región, considerando seis países.

Pilares de la estrategia	Decisiones tomadas
Tipo de estudio	Exploratorio
Objetivo	Identificar y comprender los significados atribuidos a las reuniones, los factores que influyen en dichos significados y las consecuencias, en términos de actitudes y conductas, que se derivan de ellos.
Paradigma epistemológico	Construccionismo (Constructivismo/Construccionismo Social).
Enfoque metodológico	Enfoque ecléctico y pragmático diseñado <i>ad-hoc</i> conforme los objetivos de la investigación. Triangulación metodológica, articulada a través de dos pilares: Técnica de la Rejilla y Método del Caso (este último como un marco de estudio) y diversos métodos de recogida de datos.
Unidad de análisis	Nivel individual, nivel organizacional (caso) y nivel país.

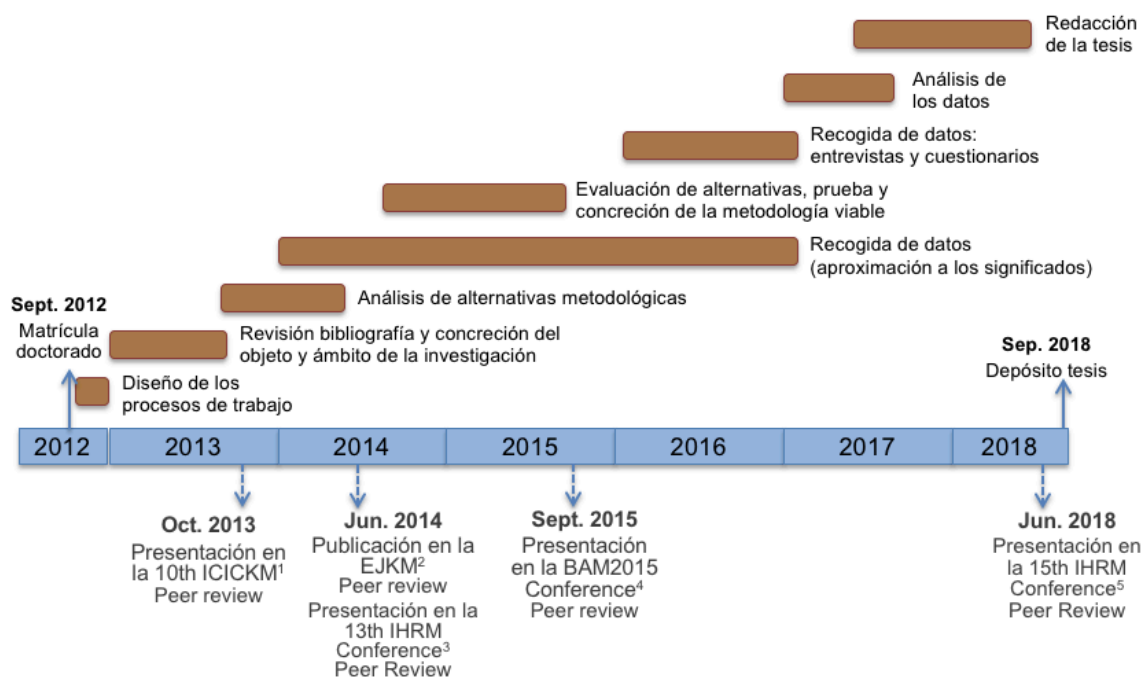
Tabla 5.1. Pilares que sustentan la estrategia de investigación. Fuente: elaboración propia.

Para proporcionar una mayor claridad y comprensión de la fase de diseño, que permita a su vez comprender mejor cómo se llevó a la práctica, consideramos conveniente ofrecer en este apartado una visión cronológica del desarrollo global de esta tesis, y a partir de ella comentar las principales particularidades de su diseño.

Como se ilustra en la Figura 5.2, la investigación se abordó durante un periodo de seis años, con dedicación parcial, dado que la doctoranda hubo de compatibilizarla con un trabajo altamente demandante en el ámbito internacional, que le requirió asumir nuevas funciones, residir fuera de España y realizar viajes internacionales continuados como parte de sus responsabilidades de gestión. Durante el año 2012, la investigadora evaluó diversas alternativas para canalizar, hacia el ámbito académico, su inquietud sobre las reuniones de trabajo, que venía teniendo desde hacía años como profesional de la gestión, para abordar una investigación que pudiera aportar al campo de conocimiento, por sus implicaciones teóricas y prácticas. En el mes de junio de ese

Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación

año encontró una posible directora, con la que estableció varias reuniones de trabajo, quién se interesó por el tema propuesto y por la investigadora. Como resultado, se confirmó que había una posible línea de investigación sobre las reuniones, ignorada hasta entonces. En el mes de septiembre de 2012 formalizó la matrícula para iniciar oficialmente el doctorado, y en los tres meses siguientes, junto con la Directora de Tesis establecieron los procesos de coordinación, siempre necesarios y más aún en este caso, al residir la doctoranda fuera de España por motivos laborales.



- ¹ López-Fresno, P. y Savolainen, T. (2013). Working Meetings as a Tool for Knowledge Management and Trust Building.
- ² Lopez-Fresno, P. y Savolainen, T. (2014). Working Meetings: a Tool for Building or Destroying Trust in Knowledge Creation and Sharing.
- ³ López-Fresno, P. y Cascón-Pereira, R. (2014). What Working Meetings Mean? An Exploratory Study in Multicultural Environments.
- ⁴ López-Fresno, P. y Cascón-Pereira, R. (2015). Working Meetings as an Organizational Tool: a Review of Literature and Suggestions for Future Research.
- ⁵ López-Fresno, P. y Cascón-Pereira, R. (2018). Workplace meetings: so much more than work.

Figura 5.2. Cronograma del desarrollo de esta tesis. Fuente: elaboración propia.

Durante parte del año 2013, la investigadora llevó a cabo la revisión de la literatura existente sobre reuniones de trabajo, y a partir de ella se concretaron las preguntas de investigación. El paso siguiente, entre el último trimestre de 2013 y el primer trimestre de 2014, fue diseñar la estrategia, y para ello se consideraron y evaluaron diversas alternativas metodológicas. Las metodologías que desde un punto de vista académico encajaban mejor con la naturaleza del estudio y los objetivos de la investigación eran la Etnografía y la Teoría Fundamentada en los Datos, como se detalló en el Capítulo 4, que por las razones expuestas en dicho capítulo quedaron descartadas. Una vez se

optó por la utilización de la Técnica de la Rejilla, aplicada a través de entrevistas, fueron diseñados los métodos complementarios de recogida de datos, quedando en ese momento articulados en tres:

- *Entrevistas*, a realizar a una muestra de personas.
- *Diarios*, a llevar por las personas entrevistadas, como participantes en la investigación, para registrar sus sentimientos, experiencias y percepciones sobre las reuniones que mantuvieran.
- *Observación participante*, en una muestra de reuniones mantenidas por las personas entrevistadas.

Y se concretó el caso de estudio principal de la investigación (Caso 1), centrado en un grupo de personas que reunía características idóneas para responder a las preguntas de investigación, como se detallará posteriormente en el apartado 5.4.

Durante prácticamente un año, la investigadora trató de llevar a cabo la investigación con esos métodos, no obteniendo buenos resultados. El contexto sociocultural en el que se decidió llevar a cabo impone restricciones para el acceso a las personas y su apertura para facilitar datos, con la consiguiente repercusión en las relaciones intra e interinstitucionales. Todo ello, derivado de una cultura de país, y su reflejo e impacto en la cultura organizativa, caracterizada en general por elevada distancia al poder (Hofstede, 2001) y limitaciones en la libertad individual (Bochsler y Merkel, 2014), si bien con diferencias entre los diferentes países.

Como resultado de esta etapa, se concluyó que el diario como método de recogida de datos no era viable, dada la dificultad para lograr que los participantes lo cumplimentaran, no obteniendo por ello una muestra relevante. Tampoco era posible la observación, pues los participantes consideraban que las reuniones que mantenían eran confidenciales, por las temáticas tratadas en ellas. En ese contexto, pretender forzar una autorización era interferir claramente en el desarrollo de las reuniones, al modificar los participantes sus conductas, lo que a su vez impediría obtener datos válidos. También afectaría negativamente a la relación con la investigadora, y esto a su vez dificultaría la realización de las entrevistas. Como aspecto positivo, en esta etapa se constató que el desempeño del ejercicio profesional de la investigadora, quien asumió nuevas funciones a finales del año 2013, permitía el acceso a las personas que conformaban el Caso 1, y facilitaba el desarrollo de un clima de empatía y confianza necesario para la realización de las entrevistas, como se apuntó en el Capítulo 4.

Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación

De manera paralela, y atendiendo a las características del entorno sociocultural donde se realizó el estudio, en el que la investigadora llevaba residiendo desde inicios del año 2012, se abordó una primera aproximación hacia los significados que los participantes atribuían a las reuniones. Al no ser factibles métodos “intrusivos”, pero sin embargo ser necesaria la implicación activa de la investigadora, en coherencia con el enfoque epistemológico adoptado, se optó por llevar un registro de las reuniones en las que participó en el ejercicio de su práctica profesional, desde diciembre de 2013 a febrero de 2017, un total de 978, y a través de un cuestionario facilitado a los participantes realizar una primera aproximación a los significados que atribuían a las reuniones, como se describe en el epígrafe 5.5.2.1. En estas reuniones, la implicación de la investigadora fue como coordinadora o como asistente a las mismas. A través de un formato de tablas de contingencia y disyuntivas, en una hoja de cálculo de Excel® registró las reuniones y los resultados de los cuestionarios. Adicionalmente, realizó anotaciones que concretó en notas de observación participante para un número de reuniones seleccionado. Esta observación, que se detalla en el epígrafe 5.5.2.4, se aplicó con una finalidad de aproximarse al fenómeno de estudio, y no de observación participante propia del enfoque etnográfico, y permitió a la investigadora caracterizar cómo se desarrollaron estas reuniones en cuanto a actitudes y conductas de los participantes.

Tras evaluar diversos métodos alternativos para la recogida de datos, a mediados del año 2015 se concretó el nuevo diseño de la investigación, que se articuló sobre métodos y herramientas que permitieran responder mejor a las preguntas de la investigación, a la vez que asegurar la viabilidad del estudio. El resultado fue un diseño *ad-hoc*, que al ser más ecléctico que purista realiza una contribución metodológica al campo de conocimiento sobre las reuniones de trabajo.

Así, los métodos de recogida de datos quedaron concretados en cinco, que permitieron una triangulación metodológica. Estos métodos, ya apuntados en el Capítulo 4, y que se desarrollarán ampliamente en el subapartado 5.5.2, son los siguientes:

- *Cuestionarios cerrados (CC)*, respondidos por escrito, como primera aproximación a los significados atribuidos a las reuniones.
- *Entrevistas semiestructuradas (E)*, para explorar los significados, aplicando en ellas la Técnica de la Rejilla.
- *Técnica de la Rejilla (R)*, para hacer emerger los significados (constructos) para las reuniones identificadas por los participantes (elementos).

- *Cuestionarios abiertos (CA)*, cumplimentados por escrito, para llegar a un número mayor de participantes en la exploración de significados.
- *Observación participante (OP)*, para observar actitudes y conductas, focalizada en el grupo de personas que fueron entrevistadas y participaron en las reuniones realizadas por la investigadora.

Adicionalmente, en el Caso 6 la investigadora recogió y analizó el manual que esta organización diseñó para la mejora de sus reuniones, en el que establecieron los criterios y directrices a seguir.

Estos métodos utilizados implican maneras diferentes de acercarse al fenómeno de estudio para explorar significados, pues además de la profundidad que permite cada uno de ellos, la implicación cognitiva de las personas en sus respuestas es diferente (James y Engelhardt, 2012; Lord, 1980; Rapp, Fischer-Baum y Miozzo, 2015). En este sentido, en el primer caso (cuestionarios cerrados), los participantes marcaron en un cuestionario las acciones verbales que consideraron definieron cada reunión, sobre un listado cerrado de verbos; en el segundo caso (cuestionarios abiertos), se les solicitó que redactaran por escrito de modo sucinto qué entendían por reunión, por reunión productiva y los tipos de reuniones que consideran, así como otros datos adicionales; en el tercer caso, en una entrevista presencial, y por ello en un proceso interactivo, definieron verbalmente el concepto de reunión y reunión productiva, los tipos de reuniones, y a través de la Técnica de la Rejilla se elucidaron los significados que atribuyen a las reuniones.

Los datos fueron analizados siguiendo un proceso inductivo, que combinó análisis de contenido de los datos cualitativos procedentes de los cuestionarios y de parte de las preguntas realizadas en las entrevistas (concepto y tipos de reuniones); análisis interpretativo, más puramente cualitativo, de los datos procedentes de las entrevistas, rejillas, parte de los cuestionarios (concepto) y observación participante; y análisis cuantitativo de los datos procedentes de los cuestionarios cerrados y de las rejillas. Una aplicación de métodos mixtos en el marco del eclecticismo propio de una metodología adaptada a la realidad a investigar, que permitió realizar una triangulación analítica, como fue apuntado en el Capítulo 4. Para el análisis, la investigadora se apoyó de los programas XLSTAT®, RECORD®, NVIVO® y GEPHI®.

Hemos considerado oportuno caracterizar el proceso y su cronología en este primer apartado, con el objetivo de proporcionar una visión global que permita entender mejor

Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación

el diseño y desarrollo de la investigación, aún cuando con ello nos hayamos introducido en otras fases de la investigación.

5.3. Caracterización del entorno de la investigación

Desde la concepción de esta tesis, y muy especialmente desde la concreción de la naturaleza y objetivos de la investigación, la investigadora tuvo claro en qué entorno geográfico, y por ello sociocultural, se llevaría a cabo: la región centroamericana (en adelante, la Región). En particular, se consideraron los seis países que forman parte del Subsistema de Integración Económica Centroamericana: Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá. La selección de este entorno se determinó atendiendo a motivos de factibilidad, multiculturalidad, responsabilidad social y novedad, que se detallan a continuación:

- *Factibilidad*: para realizar la investigación, al desarrollar la investigadora su práctica profesional en la región centroamericana durante los años en los que se había previsto llevar a cabo.
- *Multiculturalidad*: por la posibilidad que ofrece este ámbito geográfico para abordar un estudio con un enfoque multicultural, considerando seis países.
- *Responsabilidad social*: por la posibilidad de apoyar a la Región, a sus profesionales y organizaciones, con el conocimiento que se genere con esta investigación, y también durante la misma, puesto que al analizar y cuestionar abiertamente fenómenos habituales, como son las reuniones de trabajo, se genera conocimiento en los participantes (Maso, 2001).
- *Novedad*: en cuanto aporte a la literatura, al no haber publicado estudio sobre reuniones realizado en esta Región.

A continuación se caracteriza este entorno geográfico, brevemente, dado su carácter tangencial respecto al objetivo central de la tesis, que es explorar significados de las reuniones de trabajo. No se pretende, por lo tanto, realizar un análisis del fenómeno de las reuniones en los seis países, sino inferir si los factores culturales de cada país influyen en los significados construidos, para responder a la segunda pregunta de investigación. También se incluye como contexto para poder comprender mejor los resultados obtenidos.

Para la caracterización utilizamos tres referentes, que proporcionan información complementaria:

- *Variables sociodemográficas, de cultura y de tecnología*, extraídas de los últimos estudios realizados por organismos internacionales, o de sus fuentes de datos públicos (entre ellos la Comisión Económica para América Latina-CEPAL, y el Banco Mundial). Estos datos permiten caracterizar el entorno en cuanto a variables básicas de su población, educación, uso de tecnología y religión, entre otras.
- *Dimensiones culturales propuestas por Geert Hofstede (2001)*, utilizadas en estudios anteriores sobre reuniones en diversos países (Lehmann-Willenbrock, Allen y Meinecke, 2014). Sin embargo, los datos del estudio de Hofstede no incluyen los de Nicaragua, y los correspondientes a dos de las seis dimensiones culturales que incluye únicamente están disponibles para El Salvador.
- *Barómetro democrático (Bühlmann, Merkel, Müller y Weßels, 2012)*, que permite evaluar la calidad de la democracia y su influencia en las diversas esferas de la vida, incluida la profesional – laboral.

Antes de entrar en el análisis de estos indicadores, proporcionamos una breve visión global de la Región, para contextualizar la investigación.

Centroamérica es una región conformada por seis países con diferencias demográficas, históricas, económicas, políticas y sociales significativas, que se encuentran en una constante divergencia-convergencia tempo-espacial, sobre todo en sus modelos político organizativos (Delgado Rojas, 2014; Rojas Lanuza, 2014; Silva Hernández, 2014; Soto Acosta, 2014a,b). Una región geopolítica que comparte una lengua oficial común, el español, pero mantiene más de 35 lenguas oficiales (Lastra de Suárez, 2010-2011); solo en Guatemala existen 23 lenguas indígenas oficiales.

En Centroamérica las diferencias intrarregionales se manifiestan bajo diversos aspectos culturales. En primer lugar, suelen denominarse por su sobrenombre: “chapines” para los guatemaltecos, “guanacas” para los salvadoreños, “catrachos” para los hondureños, “nicas” para los nicaragüenses, “ticos” para los costarricenses y “pnas” o “canaleros” para los panameños. Términos que expresan su identidad (Lazaro, s.f.). Fundamentándose en el estudio de Geert Hofstede (2001, 2010) y en la experiencia de la investigadora como residente en la Región durante cinco años, estas diferencias se expresan en la manera en que perciben el tiempo y su valor; la forma en que se intercambian información; los términos propios y giros en el significado de las palabras del idioma español que utilizan; la forma en que perciben unos y otros lo que es bueno o malo; el papel que desempeña la religión en su vida personal, familiar,

Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación

profesional y social; las aproximaciones y relaciones hombre/mujer en todos los ámbitos; las consideraciones entre las diferentes etnias; la manera en cómo desarrollan su rol dentro de la familia y en sus relaciones en general; las reglas que siguen para abordar almuerzos y “convivios”¹¹; las tradiciones que consideran importantes y diferenciadoras con respecto a otros; la manera en cómo reaccionan ante los extranjeros; y en particular los prejuicios latentes intrarregionales.

Aún no se han cumplido doscientos años de la independencia en Centroamérica, y esas diferencias en lugar de aproximarse se han hecho más evidentes y divergentes (Fumero-Vargas, 2005; Delgado Rojas, 2014). Las diferencias intrarregionales han determinado que internacionalmente se considere la problemática del llamado Triángulo Norte (Guatemala, El Salvador y Honduras), diferenciándose de la Franja (Nicaragua) y del Istmo (Costa Rica y Panamá). Esta división tiene su reflejo en diversos indicadores económicos y sociales, que se detallan en la Tabla 5.2. Los conflictos políticos y sociales han conducido a verdaderas pérdidas humanas, en el rango del genocidio, con la consecuente necesidad de una cultura de paz. La profunda división social en gran medida dificulta establecer unas vías de respeto por la diversidad cultural intra-país e intra-región. Por ello, se han producido afrontamientos del siglo XX diferentes por parte de los países. Mientras que Costa Rica optó por abolir el ejército y reinvertir dichos costos en educación y en “ecologizar” su cultura, en Guatemala el conflicto armado, que abarcó gran parte del siglo XX, concluyó con el mantenimiento en el poder, directa o indirectamente, del ejército. En el mismo Triángulo Norte, el conflicto armado en El Salvador finalizó con la victoria del movimiento revolucionario anti-dictatorial, y con el dólar americano como moneda de uso. Este mismo acontecer se produjo en la Franja (Nicaragua), donde en la actualidad existe un régimen social-cristiano con fuerte poder monopartidista. Honduras presenta durante los siete últimos años una situación calificada de “golpe de Estado” por la oposición, y junto a El Salvador el poder de las maras alcanza niveles de desestabilización del Estado. Cabe reseñar también la distribución asimétrica de las rentas per cápita en los seis países de la Región (WEF, 2018). Mientras que Panamá y Costa Rica (el Istmo) tienen una renta per cápita superior a los 10.000 dólares (\$13.654 y \$11.835, respectivamente), Nicaragua (la Franja) tiene la más baja de Centroamérica (\$2.120). Los tres países del Triángulo Norte se encuentran en niveles

¹¹ El término “convivio” no tiene la acepción castellana o europea de convidar, ni de banquete, sino de jornada o encuentro de personas que se reúnen por el mero hecho de compartir y de convivir de forma armoniosa. Término sociocultural no directamente extrapolable a la cultura europea.

medios, si bien más próximos a la Franja que al Istmo (\$4.343 en El Salvador, \$4.089 en Guatemala y \$2.608 en Honduras). La desigualdad en la distribución de la riqueza hace estos indicadores aún más significativos.

5.3.1. Variables sociodemográficas, de cultura y de tecnología

En la Tabla 5.2 se incluyen diversas variables sociodemográficas, de cultura y de acceso y uso de la tecnología que consideramos relevantes por el impacto que pudieran tener en la concepción y desarrollo de las reuniones. Se proporcionan datos para los seis países de la Región, así como agrupados para las tres divisiones anteriormente mencionadas: Triángulo Norte (TN), Franja (F) e Istmo (I).

Los datos recogidos en la Tabla 5.2 reflejan una población joven, con un promedio de edad por debajo de los 25,5 años, y una esperanza de vida promedio en torno a los 75 años, con la excepción de los países de Istmo (Costa Rica y Panamá), que la superan (79,6 y 77,8 años, respectivamente). En torno al 60% de la población vive en zonas urbanas, con diferencias significativas en Costa Rica, El Salvador y Panamá, donde el porcentaje es superior (77,9 % en Costa Rica y 66,9% en El Salvador y Panamá). En cuestiones de salud (mortalidad neonatal e infantil y desnutrición) las diferencias son visibles entre los países del Istmo y los de las otras dos divisiones geográficas, destacando Costa Rica y Guatemala como los dos extremos divergentes, a excepción de la tasa de desnutrición, para la que Nicaragua alcanza el valor más bajo.

La religión tiene un peso elevado en la Región, si bien con diferencias entre países, tanto en las diferentes prácticas del cristianismo (católicos y protestantes, predominantemente), como en la práctica de diferentes cultos de las etnias autóctonas (PRC, 2014). Más del 85% de la población indica que la religión tiene un peso muy elevado en sus vidas, a excepción de los países del Istmo, donde el porcentaje es significativamente menor (PRC, 2014). Peso constatado en una encuesta llevada a cabo por CASC-CEPAL-UNFPA ¹² (Ortega, Castillo y Centeno, 2005) sobre masculinidad y paternidad en cuatro países de Centroamérica (El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica), que incluyó cuestiones sobre la representación del Mundo en el hombre centroamericano.

¹² CASC - Centro de Análisis Sociocultural de la Universidad Centroamericana de Managua, Nicaragua. CEPAL - Comisión Económica para América Latina y el Caribe. UNFPA - Fondo de Población de Naciones Unidas. PRC - Pew Research Center.

Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación

Variables	GT	SV	HN	NC	CR	PA	TN	F	I
Demografía¹³									
Población (en miles)	16.582	6.344	9.112	6.149	4.857	4.034	32.038	6.149	8.891
% Población 0-14 años	35,7	27,8	32,3	29,5	21,9	27,6	33,2	29,5	24,5
% Población urbana	52,0	66,9	55,3	59,1	77,7	66,9	55,9	59,1	72,8
Edad promedio (años)	21,2	25,6	23,4	25,2	31,4	25,2	-	-	-
Esperanza de vida (años)	72,4 ¹⁴	73,0	73,3	75,0	79,6	77,8	72,8	75,0	78,8
Tasa mortalidad neonatal (x1000)	14,0	7,5	10,4	8,8	5,7	9,6	11,7	8,8	7,5
Tasa mortalidad infantil (x1000)	23,9	14,1	16,0	16,8	7,7	14,1	19,7	16,8	10,6
Tasa desnutrición (x100)	15,6	12,4	12,2	16,6	5,0	9,5	14,0	16,6	7,0
Religión									
% Católica	50	50	45	58	69	55	48,6	58	62,6
% Protestantes	30	35	40	21	13	22	33,8	21,0	17,1
% Sin afiliación	6	12	10	7	9	7	8,3	7,0	8,1
% Otra	3	2	3	4	4	4	2,8	4,0	4,0
% Población indica que la religión es muy importante en su vida	89	85	90	88	75	61	88,5	88	68,6
Educación									
% Alfabetismo adultos (> 15) ¹⁵	81,3	87,9	88,9	78,0	97,4	94,1	84,8	78,0	95,9
% Alfabetismo mujeres (>15)	76,4	86,2	88,9	77,9	97,5	93,5	81,9	77,9	95,7
% Población que finalizó primar. ¹⁶	74,7	78,1	78,4	78,0	93,9	85,9	76,4	78,0	90,3
% Población que finalizó secun. ¹⁷	36,8	41,6	32,4	-	53,0	61,5	37,0	-	57,2
% Población matriculada terciar. ¹⁸	21,8	29,1	22,1	38,8	53,6	17,8	23,3	38,8	37,4
% Población c/ diplomatura	6,9	6,1	6,3	-	21,3	16,1	6,6	-	18,9
% Población c/ máster o equiv. ¹⁹	0,4	0,3	-	-	2,7	2,4	-	-	2,6
Tecnología									
% Población usuaria de internet	34,5	28,9	30,0	24,6	66,0	54,0	32,1	24,6	60,6
Suscripciones móviles (x 100)	115,3	140,4	91,2	116,1	145,9	159,2	113,4	116,1	151,9

Tabla 5.2. Índices demográficos, de cultura y de tecnología para los seis países. Fuente: Banco Mundial (demografía, educación y tecnología), CEPAL (edad promedio) y PRC (religión).

¹³ Datos correspondientes al 2016, excepto para “esperanza de vida” y “desnutrición” (ambos del 2015) y “religión profesada” (2014). Los datos del Banco Mundial fueron redondeados a un decimal; los del PRC están disponibles únicamente en números enteros, motivo por el cual las sumas no totalizan 100 en todos los casos, como indica la propia publicación (PRC, 2014, p.12).

¹⁴ Para Guatemala el último dato reportado es de 2013.

¹⁵ Datos no disponibles al 2016 para todos los países: Guatemala (2014), El Salvador (2015), Honduras (2016), Nicaragua (2005), Costa Rica (2011) y Panamá (2010).

¹⁶ Datos no disponibles al 2016 para todos los países: Guatemala, El Salvador, Honduras y Costa Rica (2014), Nicaragua (2007) y Panamá (2013). Datos referidos a cohorte.

¹⁷ Datos correspondientes a la población mayor de 25 años que finalizó el ciclo inferior de estudios secundarios. Datos no disponibles al 2016 para todos los países: Guatemala (2014), El Salvador (2013), Honduras (2014) Costa Rica (2015) y Panamá (2010). Nicaragua no disponible.

¹⁸ Datos disponibles al 2015 excepto para Nicaragua (2002) y Panamá (2013).

¹⁹ Datos disponibles para Guatemala (2014), El Salvador (2013), C. Rica (2015) y Panamá 2010).

El 81% de los hombres centroamericanos encuestados (4.790 individuos) respondió afirmativamente a la aseveración “Dios gobierna el mundo desde el cielo”. Este peso de la religión se refleja en todos los ámbitos de la vida, incluido el profesional, y se manifiesta en expresiones habituales de interacción social relacionadas con Dios (“que Dios le acompañe”; “si Dios quiere saldrá bien”; “gracias a Dios”; “nos veremos si Dios quiere”, entre otras).

Las diferencias intrarregionales son también significativas en el ámbito de la educación y el acceso y uso a las tecnologías de la información y la comunicación. Mientras que los países del Istmo alcanzan niveles más cercanos a los europeos en alfabetismo y uso de internet, en la Franja y Triángulo Norte los datos evidencian menor nivel de desarrollo, habiendo también diferencias entre ambas divisiones, donde los peores valores los obtiene la Franja (Nicaragua).

5.3.2. Variables culturales de Hofstede

Geert Hofstede (1980, 1991, 2001) estableció seis variables para caracterizar las culturas de los diversos países: distancia al poder; individualismo versus colectivismo; aversión a la incertidumbre; masculinidad versus feminidad; orientación a largo plazo versus corto plazo; indulgencia versus restricción, que describimos brevemente a continuación (Hofstede, 1991, 2001; AFS Intercultural Programs, 2012):

- *Índice de distancia al poder*: expresa la actitud de la cultura hacia las desigualdades. Se define como la medida en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones dentro de un país esperan y aceptan que el poder se distribuya de manera desigual. En sociedades con un gran índice de distancia al poder, la inequidad es aceptada; hay una jerarquía férrea por necesidad; los superiores son inaccesibles; los que ostentan el poder tienen privilegios; los niños aprenden obediencia; y los cambios suceden a través de revoluciones.
- *Individualismo versus colectivismo*: expresa la autoimagen de las personas en relación al "yo" o al "nosotros". Se define como la medida de la interdependencia que mantiene una sociedad entre sus miembros. En las sociedades individualistas, los miembros tienden a tomar decisiones de forma independiente, y se preocupan por sí mismos y por sus familiares más inmediatos. En las sociedades colectivistas los lazos grupales son fuertes; las personas pertenecen a grupos que se ocupan de ellos a cambio de la lealtad; y la familia incluye no solo el núcleo más cercano, sino también la familia extendida. En estas

Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación

sociedades colectivistas, las relaciones son más importantes que las tareas, y se evita la confrontación, para mantener por encima de todo la armonía.

- *Índice de aversión a la incertidumbre*: expresa la actitud de los miembros ante situaciones desconocidas. Se define como la medida en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones ambiguas o desconocidas, y crean creencias e instituciones que tratan de evitarlas. En culturas con fuerte índice, las situaciones desconocidas les crean ansiedad y estrés; por ello, tienden a evitar riesgos y situaciones inesperadas, y tienen gran necesidad de reglas, leyes y consenso. Los miembros de culturas con un bajo índice tienden a ser más tolerantes con aquello que no pueden controlar. En estas culturas, la incertidumbre y la ambigüedad son aceptadas como parte de la vida, y las personas son generalmente más relajadas y flexibles ante situaciones desconocidas. Las diferencias de opinión son aceptables y tienen poca necesidad de reglas y leyes.
- *Masculinidad versus feminidad*: expresa cómo las personas enfocan la vida y sus prioridades. Una puntuación alta (masculina) en esta dimensión indica que la sociedad es impulsada por la competencia, el logro y el éxito, y este viene definido por el ganador o mejor en el campo. Una puntuación baja (femenina) en la dimensión significa que los valores dominantes en la sociedad son las buenas relaciones, el cuidado de los demás y la calidad de vida, y destacarse de la multitud no es admirable. Una diferenciación entre querer ser el mejor (masculino) o gustar lo que uno hace (femenino).
- *Orientación a largo plazo versus corto plazo*: expresa cómo cada sociedad trata con los desafíos del presente y del futuro en relación a sus vínculos con su pasado. Las sociedades que tienen una orientación a largo plazo prefieren mantener las tradiciones y las normas, y se enfocan en la perseverancia y el esfuerzo. Las orientadas a corto plazo adoptan un enfoque más pragmático.
- *Indulgencia versus restricción*: expresa la importancia de la felicidad y el control de la vida. Una sociedad indulgente (alto valor en este índice) es aquella que permite una gratificación relativamente libre de los impulsos humanos básicos y naturales relacionados con disfrutar de la vida y divertirse. Una sociedad restrictiva (bajo valor en este índice) suprime la satisfacción de las necesidades y las regula mediante normas sociales estrictas. Por ello, en las sociedades restrictivas las personas tienen la disciplina moral en alta consideración y tienden a ser más reservados y pesimistas.

En la Tabla 5.3 se presentan los valores de las variables de Hofstede para los países en los que se realizó la investigación, exceptuando Nicaragua, al no estar incluido en su estudio. Los datos corresponden a los disponibles en la página web de Geert Hofstede (<https://geert-hofstede.com>), actualizados al año 2010. Entre paréntesis se incluye, para cada variable, la media del total de países del estudio²⁰.

Variables	GT	SV	HN	NC	CR	PA
Distancia al poder (m=57)	95	66	80	-	35	95
Individualismo vs colectivismo (m=43)	6	19	20	-	15	11
Masculinidad vs feminidad (m=49)	37	40	40	-	21	44
Aversión a la incertidumbre (m=65)	99	94	50	-	86	86
Orientación a largo plazo vs corto plazo	-	20	-	-	-	-
Indulgencia vs restricción	-	89	-	-	-	-

Tabla 5.3. Índices culturales para los seis países de Centroamérica. Fuente: Hofstede (2010)²¹.

Los datos de la Tabla 5.3 indican que se trata de países con una gran distancia al poder, exceptuando Costa Rica, que abolió su ejército en 1948, y por ello la igualdad, el consenso, y el respeto a los derechos humanos caracterizan a la población costarricense (Hofstede, 2001). Los seis países tienen en general culturas colectivistas, entre los que destaca Guatemala, y son países con una elevada aversión a la incertidumbre, a excepción de Honduras. Los datos de orientación a largo plazo versus corto plazo, e indulgencia versus restricción, únicamente están disponibles para El Salvador, presentando este país, según estos datos, una cultura indulgente y una orientación al corto plazo.

La encuesta sobre masculinidad y paternidad de la CASC-CEPAL-UNFPA, mencionada anteriormente, extrapoló para Centroamérica²² un 49,87% de hombres con perfil tradicional, entendido este como un perfil de “superioridad masculina”, un 40,19% de hombres con una visión “de igualdad de género” o perfil moderno, y un tercer nivel de hombres “en transición” de una mentalidad de dominancia masculina a otra de igualdad entre los sexos, con un índice del 9,94% (este perfil mayoritariamente

²⁰ Los datos promedio son los disponibles al 2001, si bien se comprobó que los índices para los diversos países no han variado, a excepción de la aversión a la incertidumbre en Guatemala, que pasó de 101 en 2001 a 99 en 2010. Por este motivo, hemos mantenido este dato como referencia.

²¹ Últimos datos disponibles a fecha de agosto de 2018.

²² Como suele acontecer en los estudios publicados sobre Centroamérica, está limitado a determinados países: El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica.

Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación

se corresponde con los grupos étnicos misquito y creole de Nicaragua). Estos resultados se detallan en la Tabla 5.4, segmentados para los diversos países.

Patrón de masculinidad	GT	SV	HN	NC	CR	PA
Perfil tradicional	-	51,9%	60,5%	48,7%	26,9%	-
Perfil en tránsito	-	10,3%	17,2%	10,1%	11,0%	-
Perfil moderno	-	37,8%	22,2%	41,2%	62,1%	-

Tabla 5.4. Resultados de la encuesta sobre masculinidad y paternidad. Fuente: Ortega, Castillo y Centeno (2005).

5.3.3. Barómetro democrático

El Barómetro Democrático es un instrumento que permite evaluar la calidad de la democracia a través de 100 indicadores, que miden la existencia de disposiciones constitucionales y evalúan su manifestación real (Bühlmann et al., 2012).

El barómetro se basa en tres principios: libertad, igualdad y control, y se estructura en un árbol lógico jerárquico articulado en cuatro niveles: principios, funciones, componentes y subcomponentes. El punto de partida es la premisa de que un sistema democrático trata de establecer un buen equilibrio entre los valores normativos e interdependientes de libertad e igualdad, y que esto requiere control, enfocado como la comprobación institucionalizada de las autoridades políticas, que distingue los sistemas democráticos de las autocracias (Bühlman et al., 2012; Bochsler y Merkel, 2014). Cada uno de estos principios son definidos como sigue (Bühlman et al., 2012):

- *Libertad:* se define como la ausencia de heteronomía. Las libertades individuales constitucionales incluyen la protección legal de la vida, la libertad de opinión y los derechos de propiedad. Las libertades individuales, el estado de derecho, así como una esfera pública activa y legalmente garantizada, garantizan el principio de libertad.
- *Igualdad:* en particular la igualdad política, significa la plena inclusión de todas las personas sujetas a la legislación de un estado democrático. Por consiguiente, la igualdad política tiene por objeto la igualdad de formulación, la igualdad de consideración, y la igualdad de inclusión de todas las preferencias de los ciudadanos. La participación, representación y transparencia inclusivas son necesarias para alcanzar este objetivo.
- *Control:* significa que los ciudadanos tienen a representantes receptivos y responsables. El control sirve para equilibrar la libertad y la igualdad, que son vistas como los principios más fundamentales y conducentes en el desarrollo

de los Estados territoriales modernos. Tiene dos significados: 1) los ciudadanos deben controlar a sus representantes en el gobierno para asegurar la libertad y la igualdad; este control puede ejercerse verticalmente por medio de elecciones, u horizontalmente, por controles y balances constitucionales; 2) los gobiernos receptivos deben ser capaces de actuar, lo que requiere cierta autonomía.

Conforme al árbol conceptual del Barómetro Democrático, los tres principios deben ser funcionalmente garantizados por diferentes elementos, que se denominan funciones, y que son nueve: libertades individuales; imperio de la ley; esfera pública; competencia democrática; restricciones de los poderes constitucionales; capacidad gubernamental; transparencia; participación y representación. Como no es posible una maximización simultánea de las nueve funciones, las democracias pesan y optimizan estas funciones de manera muy diferente. Para medir el grado de cumplimiento de las nueve funciones, el barómetro incluye componentes y subcomponentes, que se miden a su vez por varios indicadores que conforman un total de 100.

A los efectos de esta tesis, hemos considerado los indicadores que están más directamente relacionados con características socioculturales de libertad y seguridad, que pudieran reflejarse en las actitudes y comportamientos de los participantes en las reuniones. Estos indicadores se resumen en la Tabla 5.5.

Índices	GT	SV	HN	NC	CR	PA
Libertad						
Libertad individual	49,0	49,9	48,7	48,7	51,1	63,6
Esfera pública	42,9	23,7	18,6	17,4	18,8	18,6
Homicidios	49,2	41,6	-23,7	83,4	87,7	74,7
Libertad global	33,4	27,8	25,0	26,6	31,0	37,5
Igualdad	39,3	42,5	39,7	46,6	53,4	53,7
Control	48,2	45,3	48,4	43,7	51,0	52,9
Calidad democrática	40,2	38,5	37,6	38,9	45,0	47,9

Tabla 5.5. Índices democráticos para los seis países de Centroamérica. Fuente: Democracy Barometer (2014)²³.

²³ Últimos datos disponibles a agosto de 2018.

Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación

Los datos de la Tabla 5.5. indican diferencias significativas entre los países del Istmo y los países del Triángulo Norte en los índices de libertad, igualdad, control y calidad democrática, que impactan en la cultura de cada país.

Para una mejor visualización gráfica se incluye la Figura 5.3, que muestra el índice de libertad global para los países de Centroamérica en comparación con los circundantes: Canadá, México, Estados Unidos, Colombia y Venezuela.

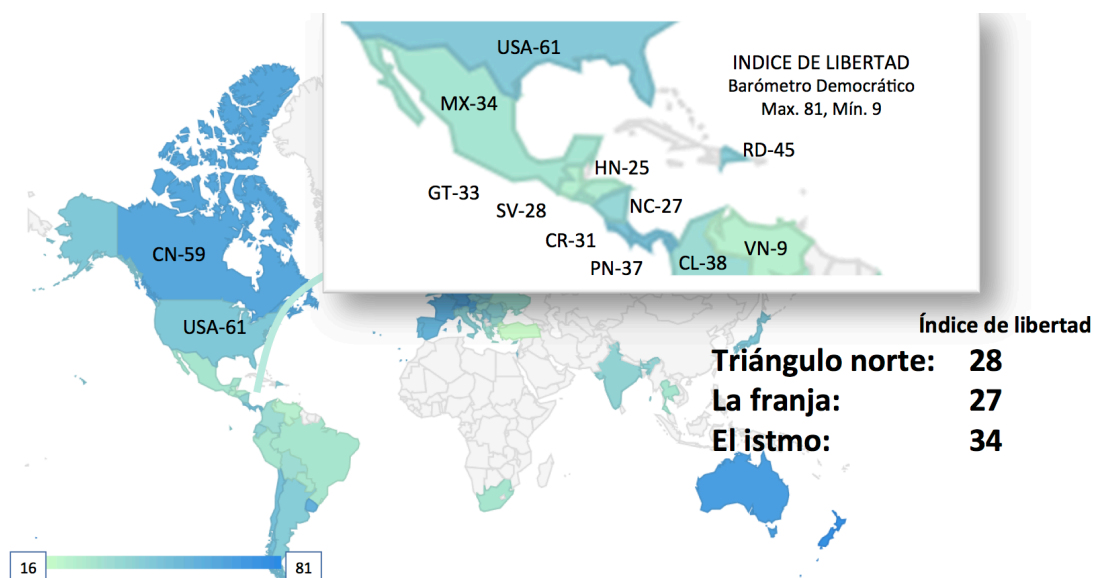


Figura 5.3. Mapa regional del índice de libertad global . Fuente: Democracy Barometer (2014)²⁴.

5.4. Diseño de los casos de estudio

Abordamos en este apartado las decisiones tomadas para la selección de los casos de estudio y de los participantes.

5.4.1. Selección de los casos

Según quedó argumentado en el Capítulo 4 y recordamos en el apartado 5.1 anterior, optamos por el Método del Caso como marco de estudio para explorar las percepciones y significados de las reuniones, aplicando a los casos un enfoque más interpretativo (Stake, 2005) que cuasi experimental (Yin, 2003).

Robert E. Stake (1995) consideró que el rol más importante del investigador del estudio de casos era el de intérprete, como constructor de una visión más clara del fenómeno

²⁴ El gráfico representa valores enteros, según la función disponible en la fuente (www.democracybarometer.org).

bajo estudio, a través de la explicación, la descripción y la provisión de interpretaciones integradas de situaciones y contextos. Esta posición constructivista, "anima a proveer a los lectores con buena materia prima para su propia generalización" (Stake, 1995, p.102). Bajo esta perspectiva, para Stake el factor relevante es que el caso es un sistema con límites y con ciertas características dentro de esos límites, que puede ser estudiado de manera cualitativa o cuantitativa, analítica u holísticamente, a través de medidas o por interpretación. Así, "el trabajo del investigador es identificar la coherencia y secuencia de las actividades dentro de los límites del caso, como patrones" (Stake, 2005, p.444), profundizando en los significados para relacionarlos con los contextos y la experiencia.

Para esta investigación, los "sistemas con límites" se consideraron a nivel de cada organización, abordada como caso, entendida la organización como "sistema social que coordina el comportamiento de las personas por medio de roles, normas y valores" (Katz y Kahn, 1966, citado en Haslam, 2001). Casos a los que se realizó una aproximación a través de los diversos métodos de recogida de datos. Ello resultó en una investigación de caso múltiple (Yin, 2003) compuesta por siete casos, numerados del 1 al 7, y a un diseño incrustado o integrado (*embedded*), al contener cada caso más de una unidad de análisis (Scholz y Tietje, 2002; Yin, 1989, 2003): el individuo, la organización y el país.

Los diversos casos de estudio se representan en la Figura 5.4. Los círculos indican el identificador de país (a efectos de mantener la privacidad y la confidencialidad de los datos, los países son identificados como A, B, C, D, E, F) y entre paréntesis el número de participantes por técnica de recogida de datos. La flecha que vincula el Caso 1 con el Caso 7 indica dependencia jerárquica (los integrantes del Caso 7 son responsables jerárquicos de los del Caso 1). En los Casos 2, 3, 4 y 6, los participantes de estos casos pertenecen a la misma organización que uno de los integrantes del Caso 1. En el Caso 6, uno de los integrantes del Caso 1 y otro de los integrantes del Caso 7 pertenecen a dicha organización, como organización contratante, si bien las funciones que realizan estas dos personas son de carácter regional, mientras que las que realizan los demás participantes son de carácter nacional.

Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación

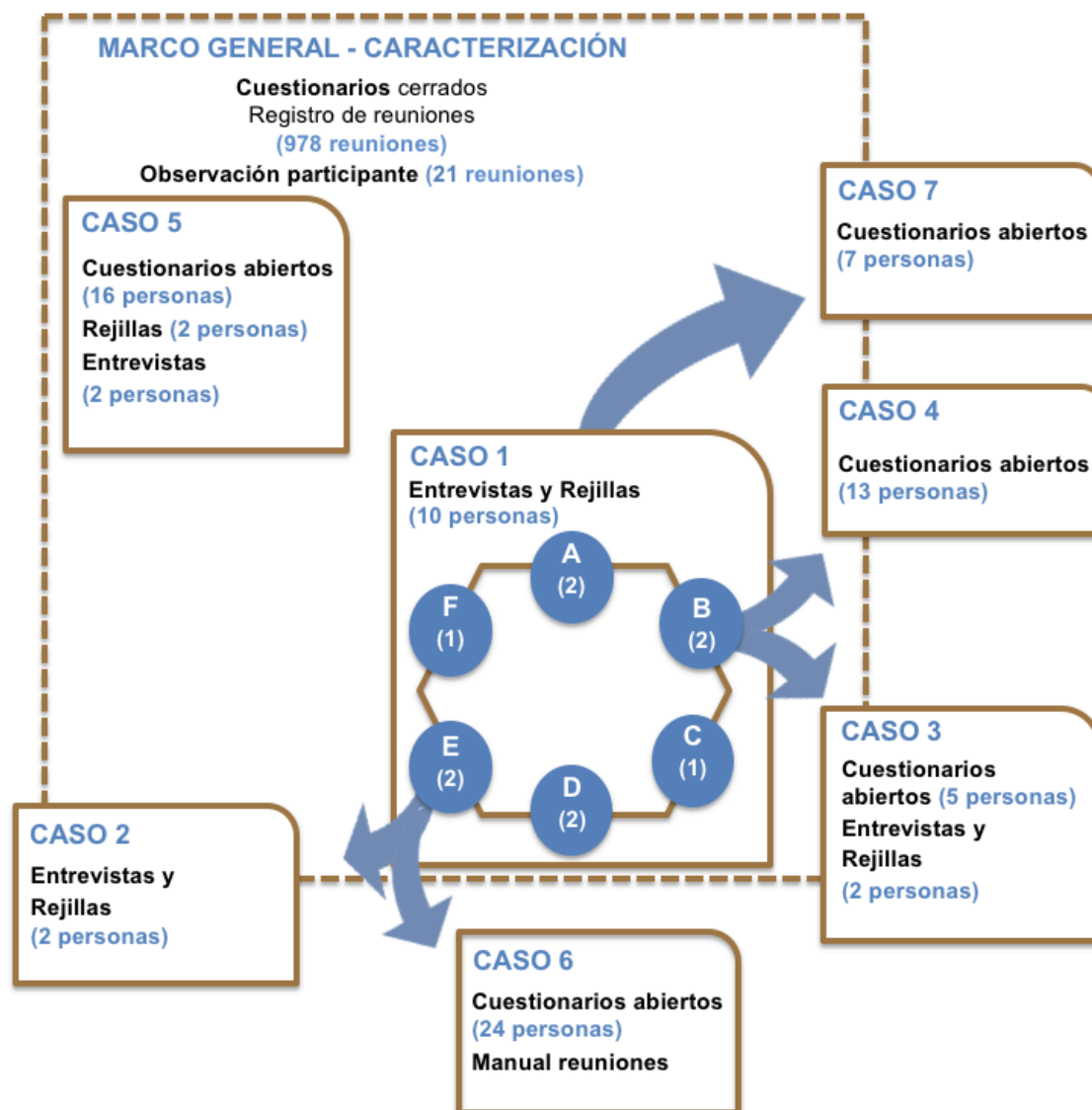


Figura 5.4. Representación gráfica de los casos de estudio seleccionados. Fuente: elaboración propia.

La distribución de los casos, métodos de recogida de datos y total de participantes por país se representa en la Figura 5.5²⁵. Con línea más gruesa e intersección entre los rectángulos se muestran los vínculos organizativos entre los casos 1, 2, 3, 6 y 7. Los casos 4 y 5 mantienen en común el país, y no hay vínculo organizativo entre ellos. Dos participantes cumplieron cuestionario abierto y posteriormente fueron entrevistados: por este motivo, el total de personas participantes fue de 79 y el total de cuestionarios abiertos y entrevistas de 81. Para mayor claridad, los datos recogidos por técnica utilizada se resumen en la Tabla 5.6.

²⁵ Se indican los métodos de entrevistas, rejillas y cuestionarios abiertos.

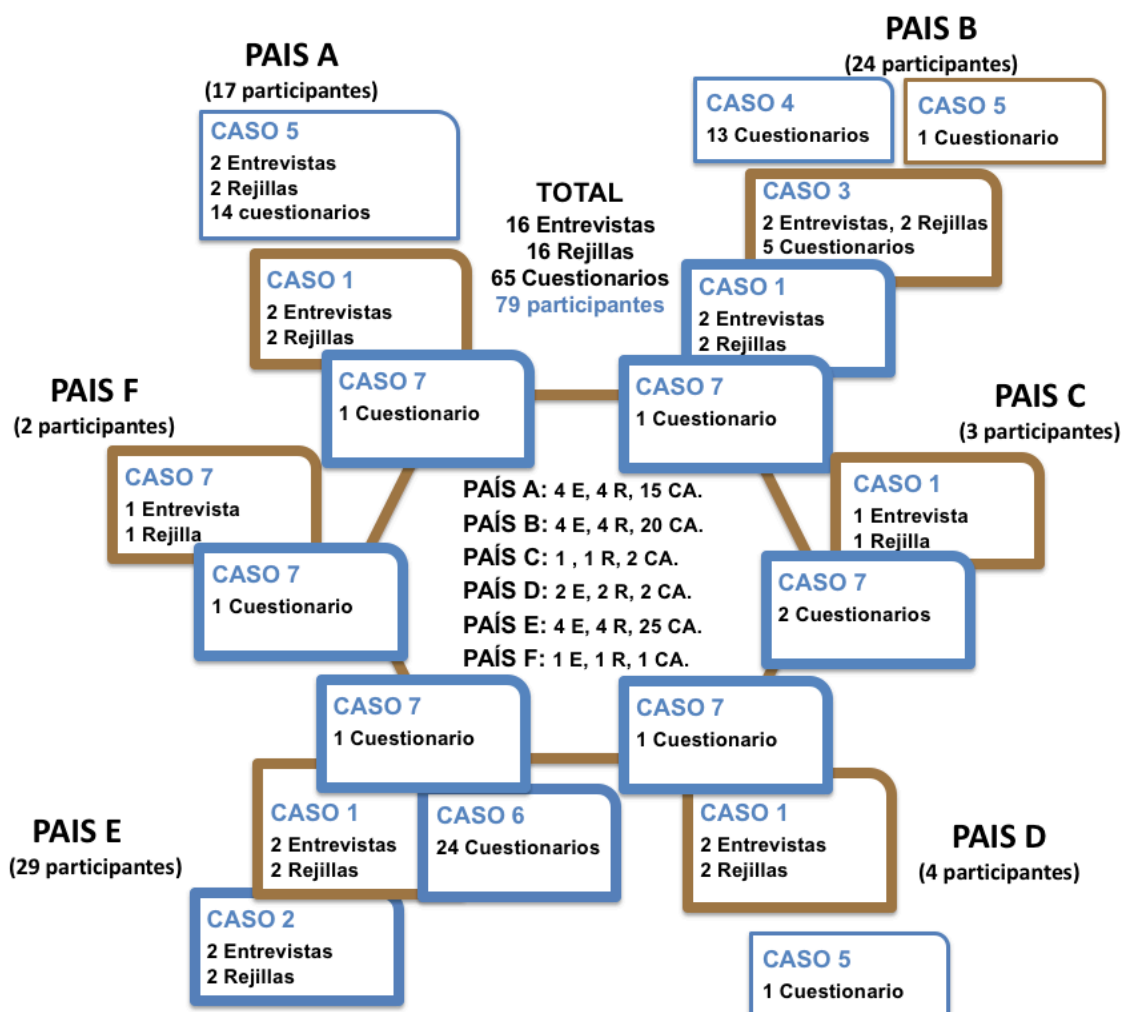


Figura 5.5. Representación de los casos, métodos de recogida de datos y participantes por país.
 Fuente: elaboración propia.

Métodos de recogida de datos	1	2	3	4	5	6	7	Total
Entrevistas (E)	10	2	2	-	2	-	-	16
Rejillas (R)	10	2	2	-	2	-	-	16
Cuestionarios abiertos (CA)	-	-	5	13	16	24	7	65
Observación participante (OP)	8	6	2	-	5	-	-	21 ²⁶
Cuestionarios cerrados/Marco gral.	-	-	-	-	-	-	-	978
Otros docs. - manuales (M)	-	-	-	-	-	1	-	1

Tabla 5.6. Total de datos recogidos por cada método y caso de estudio. Fuente: elaboración propia.

En los países C, D y F el número de participantes es más reducido debido a las características organizativas en dichos países (no todos replican las estructuras organizativas seleccionadas), y a que el país no es el nivel de análisis, sino que se

²⁶ Corresponde a 21 reuniones; 102 observaciones realizadas (detalle en Tabla 5.12).

Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación

tomó como posible factor de influencia de los significados atribuidos a las reuniones, manteniendo constantes otras variables.

Los casos de estudio fueron identificados de manera gradual, conforme se detalla a continuación, en un proceso dinámico e iterativo.

Caso 1

El Caso 1 está integrado por 10 participantes (2 por país, a excepción de los países C y F, que cuentan con un único representante por país). Su selección se fundamentó en sus características idóneas con relación a las preguntas de la investigación. Sus integrantes:

- Representan a los seis países de la Región.
- Realizan todos una misma actividad y función de carácter regional.
- Para realizar esta función interaccionan de manera continuada entre ellos.
- Las reuniones son parte consustancial de su trabajo; mantienen reuniones con frecuencia elevada (entre 5 y 8 por semana).
- Tienen estabilidad en la función (antigüedad en el puesto y en la función específica).
- Desempeñan un cargo profesional de nivel medio.
- Cada uno de ellos está contratado por una organización pública (gobierno), en su país.
- Tienen un nivel homogéneo de formación (estudios universitarios).

Por ello, se trata de un grupo homogéneo en cuanto a formación, funciones profesionales desempeñadas, nivel jerárquico, nivel educativo y tipo de organización (pública-gobierno), donde los dos factores diferenciadores son el país y la cultura específica de cada organización con la que mantienen el vínculo laboral. Así, aun cuando su función es de carácter regional, estas personas son contratadas en su país por una entidad pública, tienen un desempeño político-técnico en el ámbito regional, y de manera complementaria en el nacional.

Las características de este grupo lo hacían idóneo para explorar significados y comprender mejor los factores que influyen en su construcción. Estos 10 participantes fueron entrevistados según un guión de entrevista semiestructurado, y en la entrevista se aplicó la Técnica de la Rejilla. En los países C y F únicamente se pudo entrevistar a una persona, en razón a la propia idiosincrasia organizativa de la Región; no

obstante, estas entrevistas, junto con los cuestionarios abiertos recogidos en esos países, permitieron analizar los posibles factores de influencia en los significados.

El Caso 1 fue el caso inicial y principal de estudio, el cual generó inferencias que se encauzaron hacia la selección y estudio de los Casos 2, 3 y 4, conforme se explica a continuación.

Casos 2, 3 y 4

Los Casos 2, 3 y 4 están integrados por 2, 7 y 13 personas respectivamente. La selección de estos casos se fundamentó en tratar de profundizar en los factores que podrían influir en la construcción de los significados que tienen las personas sobre las reuniones, aislando para ello algunas variables. Así, los Casos 2 (país E) y 3 (país B) se caracterizan por estar constituidos por personas de la misma organización a la que pertenece al menos una persona del país E y otra del B entrevistadas en el Caso 1. El objetivo fue mantener el mismo país y la organización, pero cambiar las funciones y dependencia jerárquica, para analizar su posible influencia. Como indicamos anteriormente, las personas del Caso 1 realizan una doble función: regional (función principal) y nacional (función complementaria). Para los Casos 2 y 3 se tomaron personas de las mismas organizaciones contratantes, pero que únicamente desarrollan su función a nivel nacional. No fue factible realizar lo mismo en los demás países, ya que no todos tienen una organización que desarrolle la función nacional mencionada.

En el Caso 2 se entrevistaron dos personas de las cinco que conforman el equipo. En el Caso 3, de las siete personas que forman el equipo se entrevistaron dos, y fue posible recoger datos de las cinco restantes a través del cuestionario abierto, cumplimentado por escrito. Como se indicó anteriormente, la limitación para poder entrevistar a la totalidad de las personas viene dada por el contexto sociocultural en el que se realizó la investigación y por limitaciones de tiempo.

El Caso 4 está constituido por 13 personas pertenecientes a una organización pública del país B, que trabaja en la misma área de conocimiento y realiza una función similar que la del Caso 3, si bien ambos casos no tienen relación jerárquica. Se mantuvo estable el país como variable y varía la organización, y por tanto la cultura organizativa.

Caso 5

El Caso 5 está integrado por 16 personas, y fue seleccionado como una no-organización en el sentido tradicional del término, al tratarse de un conjunto de

Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación

profesionales integrantes de un proyecto temporal, de duración finita (3-4 años), desarrollado bajo el principio de autonomía de gestión. El proyecto está gestionado desde uno de los países centroamericanos, si bien tiene un alcance regional. Los fondos con los que se ejecuta son públicos, provenientes de fuera de la Región, y los diversos profesionales son contratados por tres organizaciones diferentes (una local, dos de otros países), no teniendo una única dependencia jerárquica (cada organización provee su equipo y su líder de equipo). Es, por tanto, un grupo de profesionales que tiene más autonomía que en una organización tradicional y que carecen de una cultura organizativa como tal, que se va conformando a medida que se constituye el equipo. En este caso, la selección respondió a tratar de aislar el factor “cultura organizativa” y ver si tenía influencia en la conformación de los significados atribuidos a las reuniones. De las 16 personas participantes en la investigación, 14 son del País A, una del país B y una del país D. En similitud a los casos anteriores, los datos fueron recogidos a través del cuestionario abierto por escrito, y posteriormente se profundizó en la exploración de los significados de las reuniones a través de la aplicación de la Técnica de la Rejilla mediante entrevistas a dos personas.

Casos 6 y 7

Los Casos 6 y 7 están integrados por 24 y 7 personas respectivamente. El Caso 6 se vincula con los Casos 1, 2 y 7 en razón a dos factores:

- *Pertenencia al mismo país:* personas del País E forman parte de los Casos 1, 2, 6 y 7.
- *Pertenencia a la misma organización:* una persona del Caso 1 y otra persona del Caso 7 pertenecen a la organización del Caso 6, si bien la función que realizan esas dos personas es de tipo regional, mientras que la realizada por los demás integrantes de la organización lo es de tipo nacional.

La selección del Caso 6 se condujo como muestreo oportunisto (Patton, 2015, p.270), cuando se presentó la oportunidad de acceder a esta organización. La recogida de datos se realizó a través del cuestionario abierto, respondido por escrito, no habiendo posibilidad de entrevistar a las personas por las razones socioculturales indicadas anteriormente. La organización del Caso 6 presenta además el interés de que durante la realización del trabajo de campo elaboró un manual para mejorar la gestión de sus reuniones, al que tuvo acceso la investigadora y fue analizado como parte de la investigación, que permitió una triangulación de datos.

El Caso 7 está integrado por una persona por país (dos del país C) y está relacionado unívocamente con el Caso 1, al haber una dependencia jerárquica. Las personas que integran este grupo presentan entre ellas características muy similares: todas realizan la misma función, de carácter regional; interaccionan habitualmente entre ellas; tienen formación homogénea (grado universitario); tienen estabilidad en el puesto, y desempeñan un cargo profesional de nivel directivo-político. Este Caso 7, si bien había sido identificado de manera intencional al inicio de la investigación como objeto del estudio, no fue posible abordarlo en ese momento, por sus implicaciones políticas. La posibilidad llegó más tarde, y los participantes contribuyeron a la investigación a través del método de cuestionario abierto respondido por escrito, no habiendo posibilidad de entrevistarlos.

En la Tabla 5.7 se resumen las características de los casos seleccionados y el factor de influencia en cada caso²⁷. Por razones de privacidad y confidencialidad no se profundiza en los detalles, para no poner en riesgo el anonimato de los participantes en el estudio, al tener su identificación implicaciones que pudieran afectarles. En el análisis posterior de los datos, tanto las entrevistas como los cuestionarios se codificaron mediante un código formado por el número de caso y el número de participante.

Como hemos analizado, la selección de los casos en este estudio de caso múltiple e integrado respondió a un muestreo intencionado (con la excepción indicada para el Caso 6), que se realizó de manera secuencial y emergente. Un tipo de muestreo que se corresponde con el grupo F indicado por Patton (2015, p.270), denominado “estrategia de muestreo secuencial y emergente durante el trabajo de campo”. En el Caso 6 la selección fue oportunista (Patton, 2015), para aprovechar la ocasión que se presentó de ampliar la investigación incorporando esta organización. El número de casos vino determinado por la redundancia de los datos o grado de saturación teórica (Lincoln y Guba, 1985) para los efectos de esta investigación. Así, si bien la fase de análisis se realizó una vez recogidos todos los datos, en la revisión y análisis preliminar de las respuestas se veía que los participantes que se iban incorporando en el estudio no aportaban información sustantiva adicional a la que ya se había recogido.

²⁷ El país como factor de influencia se visualiza en la columna “País”.

Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación

Nº Caso	País	Características	Factor
1	A B C D E F	<p>Grupo de personas que constituyen por sí mismas una entidad.</p> <p>Su función principal es de carácter regional y para realizarla interactúan entre ellas. Tienen estabilidad en la función (antigüedad en el puesto y en la función específica); son contratadas por cada país, a través de una organización del sector público; tienen formación homogénea (grado universitario) y tienen un nivel profesional técnico medio.</p> <p>Está constituido por 10 personas (2 por país y 1 en los países C y F).</p>	Caso de referencia
2	E	<p>Grupo de personas que constituyen una unidad dentro de un ministerio (sector público).</p> <p>Está vinculado con el Caso 1, en el cual se entrevistó a una persona perteneciente a esta unidad, pero que realiza funciones principalmente de carácter regional.</p> <p>Está constituido por 2 personas que realizan funciones de carácter nacional.</p>	<p>Actividad-funciones</p> <p>Dependencia jerárquica</p>
3	B	<p>Grupo de personas que constituyen una organización dentro de un ministerio (sector público).</p> <p>Está vinculado con el Caso 1, en el cual se entrevistó a una persona de esta organización que tiene una función de carácter regional, y a su vez tiene un puesto de responsabilidad en la organización del Caso 3. Está constituido por 7 personas.</p>	<p>Actividad-funciones</p> <p>Dependencia jerárquica</p>
4	B	<p>Grupo de personas que constituyen una organización dentro de un ministerio (sector público).</p> <p>No tiene vinculación organizativa con ninguno de los casos anteriores. Mantiene únicamente en común con el Caso 3 el hecho de radicar en el mismo país, pertenecer al sector público y realizar una función similar.</p> <p>Está constituido por 13 personas.</p>	Cultura organizativa

Tabla 5.7. Características de los casos de estudio seleccionados. Fuente: elaboración propia

Nº Caso	País	Características	Factor
5	A B D	<p>Grupo de personas que trabajan en un proyecto de duración finita que se desarrolla bajo el principio de autonomía de gestión, y no pertenecen a una organización en concreto entendida en su sentido tradicional.</p> <p>Contrato laboral específico para el proyecto, realizado con tres organizaciones diferentes. El proyecto está gestionado desde uno de los países, si bien tiene un alcance regional, a los seis. Los fondos con los que se ejecuta son públicos, provenientes de fuera de la Región.</p> <p>Está constituido por 16 personas.</p>	Cultura organizativa
6	E	<p>Grupo de personas de una organización dentro de un ministerio (sector público).</p> <p>Tiene vinculación organizativa con el los Casos 1 y 7 y mantiene en común con ellos y con el Caso 2 el país.</p> <p>Está constituido por 24 personas.</p>	Actividad-funciones Cultura organizativa
7	A B C D E F	<p>Grupo de personas que constituyen por sí mismos una entidad. Representan a los seis países de la Región, su función es de carácter regional y para realizarla interactúan entre ellas.</p> <p>Tienen estabilidad en la función (antigüedad en el puesto y en la función específica); son contratadas en razón a su especialización profesional por cada país, a través de una organización del sector público; tienen formación homogénea (grado universitario) y tienen un nivel profesional directivo-político.</p> <p>Mantienen en común con el Caso 1 un vínculo organizativo-jerárquico.</p> <p>Está constituido por 7 personas (1 por país y 2 del país C).</p>	Actividad-funciones (Dependencia jerárquica con el Caso 1)

Tabla 5.7 (continuación). Características de los casos de estudio seleccionados.
 Fuente: elaboración propia

5.4.2. Selección de los participantes individuales

La selección de los participantes individuales conllevó menor dificultad que la selección de los casos de estudio, y vino dada en gran medida por las propias características de los casos. Así, atendiendo al tamaño de los grupos, organizaciones o unidades que

Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación

conformaron los casos de estudio, la principal estrategia fue seleccionar la globalidad de su población.

En la Tabla 5.8 se resumen las características del muestreo para la selección de los participantes en los diversos casos de estudio. Para cada caso se indica el número total de personas que conforman la población (Nº Pobl.), el número de participantes en la investigación (Nº Part.), entendida como el grupo, unidad u organización que representa el caso, y las características de los criterios de selección aplicados.

Nº Caso	Nº Pobl.	Nº Part.	Características del muestreo
1	10	10	<p>Seleccionada la totalidad de la población (2 personas por país, excepto en los países D y F, donde por la propia idiosincrasia organizativa regional únicamente había una persona).</p> <p>Todos los participantes fueron entrevistados para aplicar la Técnica de la Rejilla y la investigadora realizó observación participante en 8 reuniones.</p> <p>Los participantes tienen un nivel técnico medio y son especialistas en la materia de su desempeño profesional.</p>
2	5	2	<p>Seleccionadas 2 personas de las 5 que componen la organización, para la entrevista y aplicación de la Técnica de la Rejilla. Una tercera persona fue entrevistada previamente como parte del Caso 1, ya que desempeña doble función: regional y nacional. La investigadora realizó observación participante en 6 reuniones.</p> <p>La función que desempeñan es estable, en cuanto a su antigüedad en el puesto y en la función que realizan, y representan los niveles de jefatura y técnico medio. País E.</p>
3	8	7	<p>Seleccionada la totalidad de la población.</p> <p>2 personas fueron entrevistadas y 5 respondieron el cuestionario abierto por escrito. La otra persona fue entrevistada como integrante del Caso 1 (en este caso específico desempeña doble función: regional y nacional). y la investigadora realizó observación participante en 2 reuniones.</p> <p>Los participantes tienen diversos niveles, desde auxiliares administrativos a directivos. La frecuencia con la que tienen reuniones de trabajo y el tipo de reuniones que mantienen es muy diferenciada, aun cuando todos están involucrados en reuniones. País B.</p>

Tabla 5.8. Características del proceso de selección (muestreo) de los participantes.
 Fuente: elaboración propia.

Nº Caso	Nº Pobl.	Nº Part.	Características del muestreo
4	13	13	<p>Seleccionada la totalidad de la población. Aplicado el cuestionario abierto, por escrito.</p> <p>Los participantes tienen diversos niveles, desde auxiliares administrativos a directivos. La frecuencia con la que tienen reuniones de trabajo y el tipo de reuniones que mantienen es muy diferenciada, aun cuando todos están involucrados en reuniones. País B.</p>
5	18	16	<p>Seleccionada prácticamente toda la población. Únicamente no participó en el estudio una persona que se encontraba fuera del país y la otra persona que hace la diferencia entre 16 y 18 es la propia investigadora.</p> <p>Aplicado el cuestionario abierto, por escrito, y entrevistas y rejillas a dos personas. La investigadora realizó observación participante en 5 reuniones.</p> <p>Los participantes tienen diversos niveles, desde auxiliares administrativos a técnicos medios. La frecuencia con la que tienen reuniones de trabajo y el tipo de reuniones que mantienen es muy diferenciada. Los Integrantes de este caso pertenecen a los países A, D y D, si bien temporalmente residen todos ellos en el país A.</p>
6	50	24	<p>Seleccionadas todas las personas de nivel técnico medio-alto y directivos, próximo al 50% de la plantilla. Respondido el cuestionario abierto, por escrito.</p> <p>La selección la realizó el equipo directivo de la propia organización. País E.</p>
7	7	7	<p>Seleccionada la totalidad de la población (1 persona por país), más una persona adicional del país C recién incorporada. Nivel político-directivo.</p> <p>Respondido el cuestionario abierto, por escrito.</p> <p>Representan a los 6 países de la región.</p>
7	111	79	TOTALES

Tabla 5.8 (continuación). Características del proceso de selección (muestreo) de los participantes.
 Fuente: elaboración propia.

En los dos casos en los que no se tomó toda la población (Casos 2 y 6), la selección de las personas a entrevistar respondió a dos estrategias diferentes. En el Caso 2, la investigadora seleccionó al jefe de la unidad que conforma el caso, y le solicitó sugiriera una persona dentro de su organización para ser entrevistada, siguiendo una estrategia de bola de nieve (Patton, 2015, p.270), aun cuando se tratara únicamente de un participante adicional. Con esta estrategia no se pretendía identificar la persona, a quien la investigadora conocía, sino lograr la connivencia del jefe para entrevistarla,

Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación

aún cuando la entrevista se realizase fuera del horario laboral y no tuviera relación con el trabajo. Una manera de proceder que es pertinente en el entorno donde se realizó la investigación, a fin de evitar herir sensibilidades, sobre todo de las personas con cargos jerárquicos, como era el caso. Recordemos lo indicado en el apartado 5.3 como idiosincrasia regional: se trata de sociedades con una elevada distancia al poder, en las que los cargos jerárquicos manifiestan, y buscan manifestar y ejercer, su poder. Por dicha idiosincrasia no fue posible entrevistar a todas las personas de la organización. En el Caso 6, la selección de los participantes la realizó el equipo directivo, bajo el criterio de tomar a todas las personas de nivel técnico medio-alto y directivo.

Como se muestra en la Tabla 5.8, en la investigación participaron un total de 79 personas, de gran heterogeneidad en cuanto a países, organizaciones y niveles jerárquicos. De ellas, 16 fueron entrevistadas (en el marco de las entrevistas se elaboraron 16 rejillas) y 65 respondieron el cuestionario abierto, por escrito. Dos participantes del Caso 5 respondieron el cuestionario y posteriormente se les realizó entrevista para aplicar la Técnica de la Rejilla. La observación participante fue llevada a cabo en 21 reuniones, para las 16 personas entrevistadas (este punto se retoma en el epígrafe 5.5.2.5).

Las características de los participantes individuales (nombre, género, organización, edad, país, nivel jerárquico, antigüedad en el puesto, etc.) fueron codificadas como atributos en el programa NVIVO[®], dónde se abrió un documento para cada participante. Con la finalidad de preservar su anonimato, en la Tabla 5.9 se muestran los datos de género (M, F), edad, antigüedad en la organización y nivel de estudios, agregados por caso. En el Caso 2, considerando que han sido entrevistadas dos personas, únicamente se incluye la edad promedio, para evitar que puedan ser identificadas.

Consideramos necesario retomar aquí que la recogida de datos a través de las entrevistas, rejillas, cuestionarios abiertos y observación participante se complementa con el registro y evaluación de 978 reuniones realizadas en los seis países de la Región, en las que se aplicó un cuestionario cerrado respondido por escrito, como primera aproximación a la identificación de los significados atribuidos a las reuniones. En estas reuniones participaron tanto personas vinculadas a los Casos 1, 2, 3, 4, 5 y 7, como otras personas adicionales.

Nº Caso	Edad	Género	Antigüedad	Estudios
1	39,7	30% M; 70% F	8,15	100% universitarios
2	49,5	—	—	—
3	44,6	57% M; 43% F	2,8	100% universitarios
4	32,6	54% M; 46% F	2,9	85% universitarios
5	40,7	36% M; 62% F	3,1	81% universitarios
6	39,4	33% M; 67% F	7,7	100% universitarios
7 ²⁸	47,8	17% M; 83% F	7,3	100% universitarios

Tabla 5.9. Datos agregados de los participantes en el estudio. Fuente: elaboración propia.

5.5. Proceso de recogida de datos

Se describen aquí las herramientas y los métodos utilizados para recoger los datos (trabajo de campo). Por las implicaciones que tiene una buena descripción y justificación del proceso, y en general este Capítulo 5, para asegurar el rigor, la fiabilidad y la validez de la investigación que se llevó a cabo, lo dividimos en cuatro subapartados, atendiendo a los diversos aspectos necesarios para describir el proceso.

Iniciamos el apartado con una caracterización breve de la metodología cualitativa (5.5.1), que sitúe el marco para comprender mejor las técnicas utilizadas en la investigación. A continuación (5.5.2), describimos los métodos específicos utilizados para la recogida de los datos. Posteriormente (5.5.3), abordamos cómo realizamos la aproximación y entrada en los diversos casos de estudio, y finalizamos el apartado con las medidas llevadas a cabo para garantizar el rigor de la investigación (5.5.4).

5.5.1. Metodología cualitativa

En el diseño de la estrategia (Capítulo 4) apuntamos hacia la metodología cualitativa de tipo exploratorio como pertinente para esta investigación, atendiendo al cuerpo de conocimiento existente sobre el fenómeno de estudio (Emory y Cooper, 1991), y al paradigma epistemológico seleccionado (Creswell, 2014). Retomamos aquí este apunte y profundizamos en las características principales de la investigación

²⁸ No todos los participantes completaron los datos identificativos.

Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación

cualitativa, que nos sitúe el marco para comprender mejor las técnicas utilizadas para la recogida de los datos.

La investigación cualitativa se caracteriza tanto por sus objetivos, que se refieren a la comprensión de aspectos de la vida social, intentando dar sentido o interpretar los fenómenos en función de los significados que les dan las personas (Denzin y Lincoln, 2005; Patton, 2015; Marshall y Rossman, 2016), como por sus métodos, que en general generan palabras en lugar de números, como datos para el análisis (Brikci y Green, 2007; Eriksson y Kovalainen, 2016). Características que aúna John Van Maanen (1983), al definir la investigación cualitativa como “un conjunto de técnicas interpretativas que buscan describir, descodificar, traducir y captar el significado, y no la frecuencia, de ciertos fenómenos en el mundo social” (p.9). Por ello, la investigación cualitativa es multimétodo y plural y, por definición, inductiva, abierta y flexible (Denzin y Lincoln, 2005; Marshall y Rossman, 2016), para adaptarse al escenario de la investigación, específico y cambiante (Marshall y Rossman, 2016).

Catherine Marshall y Gretchen B. Rossman (2016, p.3, adaptado de Rossman y Rallis, 2012) identifican cinco características de la investigación cualitativa y de los investigadores que la utilizan, que se resumen en la Tabla 5.10.

Investigación cualitativa	Investigador cualitativo
Se lleva a cabo en el mundo real	Enfoca los fenómenos sociales de manera holística
Utiliza múltiples métodos, que son interactivos y humanísticos	Reflexiona de manera sistemática sobre cuál es su rol en la investigación
Se focaliza en el contexto	Es sensible a su biografía personal y cómo moldea el estudio
Es emergente	Utiliza razonamiento complejo, que es multifacético e iterativo
Es fundamentalmente interpretativa	Lleva a cabo la investigación de manera sistemática

Tabla 5.10. Características de la investigación cualitativa y de sus investigadores.
 Fuente: Marshall y Rossman (2016), adaptada de Rossman y Rallis (2012).

Estas características definen la investigación llevada a cabo para esta tesis, que se pretende esté ubicada en el mundo real, para tratar de explorar significados utilizando diversos métodos, focalizada en el contexto y sea emergente e interpretativa.

Michael Quinn Patton (2015, p.46-47) amplía estas características y propone 12 principios estratégicos, que considerados en su conjunto constituyen un marco integral

y coherente para la investigación cualitativa. Tomando como referencia estos principios, revisamos su adecuación para abordar esta tesis.

a. Respecto a las estrategias de diseño:

1. **Aproximación naturalista:** para estudiar situaciones del mundo que percibimos como real, a medida que tienen lugar y se desarrollan de manera natural. Se debe mantener siempre apertura a lo que emerja, y por ello no tener prejuicios ni restricciones predeterminadas sobre los hallazgos. Tampoco ser manipulativos ni controladores.

Este tipo de aproximación es importante bajo un enfoque construccionista como el utilizado para esta tesis. El rol que desempeña la investigadora en ella es coherente con el principio de aproximación naturalista, que fue tratado en el Capítulo 4.

2. **Flexibilidad de diseño – emergente:** apertura de miras para adaptar la investigación a medida que se profundiza en la comprensión y/o las situaciones cambiantes; evitar caer en diseños rígidos que eliminan sensibilidad; perseguir nuevas vías de descubrimiento, a medida que emerjan.

La flexibilidad en el diseño es una característica inherente a la investigación cualitativa, y desempeñó un rol crítico para el desarrollo de esta tesis, como se detalló en el apartado 5.2.

3. **Muestreo intencionado:** los casos de estudio son seleccionados porque son ricos en información, al ofrecer manifestaciones útiles del fenómeno de interés. Por ello, el muestreo apunta a la comprensión del fenómeno, no a la generalización empírica de una muestra a una población.

Como quedó descrito en el apartado 5.3, de los siete casos de estudio abordados en la investigación, seis fueron seleccionados de manera intencional, como proveedores de información rica para responder a las preguntas de tesis.

b. Respecto a las estrategias de recolección de datos y trabajo de campo:

4. **Datos cualitativos:** a través de observaciones que proporcionan una descripción detallada; investigación en profundidad; entrevistas que capturan las perspectivas y experiencias de las personas; estudios de casos; revisión cuidadosa de documentos.

Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación

La investigación se llevó a cabo principalmente a través de entrevistas, en las que se aplicó la Técnica de la Rejilla, y cuestionarios abiertos cumplimentados por escrito. Para comprender el contexto de cada caso, la investigadora accedió a una cantidad significativa de documentos e información, a través de la página web de las diversas organizaciones o facilitada por los participantes en la investigación. Los datos se complementaron con una primera aproximación a los significados a través de cuestionarios cerrados (978 reuniones), y con observación participante en varias reuniones convocadas por la investigadora, en la que participaron las personas entrevistadas. Por lo tanto, la investigadora aplicó métodos mixtos para la recogida de los datos, que en su mayor parte son de carácter cualitativo.

5. **Experiencia personal:** el investigador tiene contacto directo con las personas, situaciones y fenómenos estudiados. Sus experiencias y percepciones personales como investigador (instrumento de la investigación cualitativa) son una parte importante de la investigación, crítica para entender el fenómeno bajo estudio.

Este principio fue ampliamente tratado en el Capítulo 4, respecto a la postura de la investigadora en el proceso de investigación. Como “instrumento de investigación”, debió de dejar de lado su propia experiencia y concepción de las reuniones, para mantener una mente abierta y sin prejuicios ni suposiciones previas. Sin estos prejuicios ni suposiciones, su comprensión del fenómeno fue de gran utilidad, tanto para ganarse la confianza y la credibilidad de los entrevistados, como para comprender sus experiencias (Maso, 2001).

6. **Neutralidad empática y consciencia:** mantener una postura empática en la entrevista para comprender sin juicio (neutralidad), estableciendo compenetración y mostrando apertura, sensibilidad, respeto, consciencia y capacidad de respuesta. En la fase de recogida de datos implica estar plenamente presente (consciente).

La empatía y la neutralidad son principios que han estado muy presentes en la investigación. Ambos, junto con la apertura, compenetración, sensibilidad, respeto, consciencia y capacidad de respuesta, caracterizan el curriculum vitae de la investigadora en su faceta de profesional de la gestión, en cómo aborda la gestión de las organizaciones y su relación con los interlocutores de los diversos grupos de interés. Por ello, no le ha resultado un esfuerzo

cumplir con estos principios, que por otro lado son los que han permitido el acceso y apertura de los entrevistados, como se describió en el apartado 5.2.

7. **Perspectiva de sistema dinámico:** atención al proceso y a la dinámica del sistema y de la situación. Asumir que el cambio es permanente, ya esté el enfoque en un individuo, una organización, una comunidad o una cultura entera.

Como en el principio anterior, este es consustancial a la forma que tiene la investigadora de ver el mundo y de ejercer su profesión: enfocar la realidad como un sistema complejo y dinámico, construido por sus actores. Para ello, es necesaria una perspectiva sistémica, heterodoxa y ecléctica, en cuanto procure aunar y conciliar diversos enfoques; perspectiva que estuvo presente durante la investigación.

c. Respecto a las estrategias de análisis y reporte:

8. **Orientación al caso:** cada caso analizado es especial y único; el primer nivel de análisis se centra y captura los detalles de los casos individuales bajo estudio; el análisis comparativo sigue, y depende de la particularidad y la calidad de los estudios de casos individuales.

Como se detalla en el subapartado 5.5.6, el análisis de los datos se centró en cada individuo y cada caso, y cuando fue posible se analizaron a nivel de país. El análisis comparativo tuvo lugar tanto previamente, para diseñar el muestreo intencional de las organizaciones, como posteriormente, para tratar de identificar los factores que influyen en la construcción de los significados atribuidos a las reuniones.

9. **Análisis inductivo y síntesis creativa:** el análisis comienza con la inmersión en los detalles de la investigación para descubrir patrones, temas e interrelaciones. La exploración y atención a lo que emerge son seguidas de investigación confirmatoria. El análisis de lo particular a lo general es guiado por principios analíticos más que por reglas, y finaliza con una síntesis creativa.

El análisis realizado fue de tipo inductivo y creativo, y combinó análisis de contenido de los datos cualitativos procedentes de los cuestionarios y de parte de las preguntas realizadas en las entrevistas (concepto y tipos de reuniones), con análisis interpretativo, más puramente cualitativo, de los datos procedentes de las entrevistas, rejillas, parte de los cuestionarios (concepto) y observación participante, y análisis cuantitativo de los datos

Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación

procedentes de los cuestionarios cerrados y de las rejillas. Una aplicación de métodos mixtos en el marco del eclecticismo propio de una metodología que se adapta a la realidad a investigar. La investigadora utilizó técnicas de análisis como por ejemplo el análisis visual de redes, llevado a cabo con el apoyo de GEPHI®, palabras y frasemas ²⁹ más frecuentes e interrelacionados, realizado con el apoyo de NVIVO®, junto a la visualización del resultado de análisis estadísticos exploratorios, entre otros, como se describirá más adelante.

El análisis fue guiado por principios analíticos y finalizó con una síntesis para generar teoría a partir de los resultados.

10. **Perspectiva holística:** el fenómeno bajo estudio es comprendido como un sistema complejo que es más que la suma de las partes. La investigación se enfoca y capta interdependencias complejas y dinámicas de sistemas que no pueden reducirse a unas pocas variables discretas y determinísticas, con relaciones causa-efecto.

La manera que tiene la investigadora de ver el mundo se caracteriza por enfocar la realidad como un sistema complejo y dinámico, construido por sus actores. Ello requiere una perspectiva holística, sistémica y heterodoxa. Por estas razones, este principio estuvo asegurado durante la investigación.

11. **Sensibilidad al contexto:** la investigación ubica los hallazgos en un contexto social, histórico y temporal. En el análisis y la interpretación, el investigador cualitativo es cuidadoso, incluso dudoso, de la posibilidad de realizar generalización que sea significativa en el tiempo y el espacio. La investigación hace hincapié en el análisis comparativo de casos y en la extrapolación de patrones para la posible transferibilidad y adaptación a nuevos escenarios.

El contexto sociocultural fue caracterizado como paso previo (5.3) y la sensibilidad hacia él estuvo siempre presente en la investigación, tanto por la coherencia de este principio con la forma de concebir la realidad por parte de la investigadora (postura ontológica), como por la manera de aproximarse

²⁹ Un frasema de la lengua L es una expresión multilexémica que no puede ser producida, a partir de una situación dada o de un significado dado, según un diccionario de palabras de L y a partir de las reglas generales estándar de la gramática de L” (Melčut 2001, p. 268). Así, si en un diccionario se buscan las palabras “tener”, “en” y “común”, no dará como resultado la expresión multilexémica “tener en común”, como frasema. En la lingüística española es habitual el uso del término “unidades fraseológicas” para referirse a los frasemas.

a ella (postura epistemológica). Sensibilidad y prudencia que la caracterizan también en su ejercicio profesional, y que son aún más relevantes en un contexto con una idiosincrasia tan particular como el seleccionado para la investigación.

12. **Reflexividad:** el analista cualitativo es reflexivo sobre su propia voz y perspectiva, que ha de transmitir autenticidad y fiabilidad. Debe comprender y representar el mundo en toda su complejidad, mientras que es autoanalítico, políticamente consciente y reflexivo en consciencia. Esto reitera que el investigador cualitativo es el instrumento de investigación.

La reflexividad fue un principio importante presente durante el proceso de análisis y reporte, para identificar y comprender las características y patrones que emergían de los datos. La investigadora trató de realizar el análisis desde fuera, como una persona externa, aun cuando la perspectiva del investigador siempre está presente, como instrumento de investigación.

En síntesis, atendiendo a la naturaleza exploratoria de esta investigación, las preguntas de tesis, y las características descritas propias de la investigación cualitativa, se evidencia la concordancia de la investigación cualitativa con ellas, que la convierten en el enfoque más idóneo para llevar a cabo la investigación. Un tipo de metodología “particularmente adecuado para la investigación de las experiencias de los participantes y el significado que dan a esas experiencias” (Patton, 2015, p.13).

5.5.2. Métodos para la recogida de los datos

Describimos a continuación los métodos utilizados para la recogida de los datos, que como se indicó anteriormente fueron cinco. De ellos, el método principal fue la Técnica de la Rejilla, como método óptimo para explorar los significados que atribuían los participantes a las reuniones de trabajo. No obstante, se detallan estos métodos por orden cronológico en el desarrollo del trabajo de campo, de modo que permita comprender mejor en qué consistieron, el porqué de su selección y cómo uno contribuyó sobre otro, para responder de la manera más apropiada a las preguntas de la investigación.

5.5.2.1. Cuestionarios cerrados – primera aproximación a los significados

La investigadora realizó una primera aproximación a los significados atribuidos a las reuniones y caracterizó el fenómeno de estudio en el contexto de la investigación. Para ello, llevó un registro de todas las reuniones en las que participó en el ejercicio de su

Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación

práctica profesional desde diciembre de 2013 a febrero de 2017, un total de 978 (esta base de datos se incluye en el Anexo 1), y evaluó la percepción de los participantes respecto a las acciones que se llevaron a cabo en ellas

Para esta finalidad, diseñó un cuestionario simple y cerrado (Anexo 2), que incluyó una relación de 15 verbos de acción y la indicación de marcar con números el orden de prioridad de las acciones, expresadas en forma de verbos, que consideraron se realizaron en la reunión, y por ello definían la reunión mantenida. Con 1 representaban la acción percibida como más importante, y así consecutivamente, sin límite máximo, pero con un mínimo de tres acciones verbales. La selección de los 15 verbos se fundamentó en verbos contenidos en tipología de reuniones, o en los objetivos o finalidades que estas perseguían, en base a una revisión de la literatura académica y no académica. El cuestionario incluyó un apartado abierto para que los participantes añadieran los verbos que consideraran oportunos si el listado no contenía los necesarios conforme su percepción, si bien este apartado no fue utilizado por los participantes. Los cuestionarios fueron distribuidos por la investigadora a los participantes al finalizar cada reunión.

Para la selección de la secuencia de verbos a incluir en la hoja de registro de las reuniones, la investigadora utilizó una rutina programada en XLSTAT[®], consistente en seleccionar la secuencia más frecuente. Cuando, bien por el número de respuestas, o bien por la coincidencia, no existía una secuencia más frecuente, el programa selecciona en función de una variable aleatoria (función estándar de EXCEL[®]). Esta aplicación se incorpora en el archivo de la base de datos de reuniones que se adjunta en el Anexo 1.

La elección de este método de aproximación a los significados fue considerada fundamentándose en el aporte de Kaplan (1979) sobre que la percepción y la interpretación son inseparables, y que el proceso perceptivo es influenciado por todos los factores culturales, experienciales e individuales que se supone subyacen a la interpretación. Dado que el término “percepción” es amplio y complejo, y su tratamiento excede el ámbito y propósito de esta investigación, para uso práctico aceptamos el enfoque de Harold I. Kaplan y Benjamin J. Sadock y Alfred M. Freeman (1989), quienes consideran que la percepción es el proceso de codificación, organizado e interpretativo, de los datos sensoriales en relación a las experiencias anteriores, y es parte indisoluble del proceso de interpretación.

Esta evaluación a través de los cuestionarios cerrados permitió una primera aproximación a los significados que atribuyen a las reuniones los participantes y

comparar dicha percepción con el asunto de convocatoria de cada reunión. Para ello, la investigadora utilizó técnicas de análisis de grafos (análisis de redes) y estadística exploratoria, que se detallan en el apartado 5.4.

La investigadora llevó un registro de todas las reuniones en una base de datos en EXCEL[®], en la que registró por filas las reuniones mantenidas y por columnas las variables que se detallan a continuación:

- FECHA: fecha en que se realizó la reunión.
- I/E: indicación de si la reunión fue interna (I) o externa (E). Se consideraron reuniones Internas aquellas mantenidas entre personas del equipo del proyecto en el que desempeñó sus funciones la investigadora, y Externas aquellas en las que participaron una o varias personas ajenas.
- PAÍS: país en el que se realizó la reunión. En los casos en los que la reunión se desarrolló de manera virtual se identificó como VC.
- HORA DE INICIO: hora de inicio de la reunión, con formato hora y minutos.
- HORA DE FIN: hora de finalización de la reunión, con formato hora y minutos.
- DURACIÓN: duración de la reunión, como cálculo diferencial de las dos columnas anteriores.
- OBJETIVO/ASUNTO: correspondiente a la cabecera del asunto u objetivo utilizado en la convocatoria de la reunión.
- PARTICIPANTES:
 - *Para las personas internas al equipo del proyecto consideradas como actores principales:* la investigadora abrió una columna específica para cada una de ellas, indicando con un uno (1) cuando participaron, y dejando en blanco la celda cuando no participaron.
 - *Para las personas externas al equipo del proyecto y las internas no principales:* se indicaron sus nombres en una columna.
- NÚMERO DE PARTICIPANTES: número de personas que asistieron a la reunión.
- VERBOS DE ACCIÓN: percepción de los participantes respecto a las acciones llevadas a cabo en la reunión, expresadas a través de verbos de acción, que se registró en columnas consecutivas.

Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación

- **NÚMERO DE CUESTIONARIOS:** número de cuestionarios cumplimentados recibidos, una vez desechados los nulos o en blanco.

Adicionalmente, la investigadora registró otras variables que pudieran ser de utilidad para investigaciones futuras, como por ejemplo la nacionalidad de los participantes, la evaluación de la puntualidad, del clima generado en la reunión o de la efectividad, entre otras. Estas variables no fueron utilizadas para esta investigación, dado que los datos recogidos corresponden a una muestra para la que no se exploraron los significados sobre reuniones, impidiendo por ello que se puedan inferir relaciones de esas variables con los significados construidos. No obstante, la investigadora realizó observación participante en 21 de dichas reuniones, en las que participaron las 16 personas entrevistadas (102 observaciones).

Entre 2013 y 2017 la investigadora registró un total de 978 reuniones, contabilizándose 11.784 personas participantes y 3.554 cuestionarios recogidos (30,2% de respuestas)³⁰. En la fase de análisis de los datos, la investigadora realizó un primer análisis con todas las reuniones, y posteriormente del total de 978 eliminó 56, para las que no se había obtenido respuesta al cuestionario de evaluación (en general se trató de reuniones de dos participantes), y 83 correspondientes a los grupos G6P (entre 26 y 90 participantes) y G7P (más de 90 participantes), que si bien fueron realizadas en el ámbito de trabajo, por sus características pueden distorsionar el análisis para el alcance de las preguntas de investigación. Así, quedaron 839 reuniones, con las que realizó los análisis posteriores. Estas reuniones contaron con 4.501 participantes y se recogieron 2.328 cuestionarios cumplimentados (índice de respuesta del 51,72%). Las reuniones internas, un total de 346, están vinculadas con el Caso 5. Estas involucraron 1.435 personas y se recogieron 825 cuestionarios (57,5% de respuesta). Las reuniones externas, un total de 493, tienen vinculación indirecta con los casos 1, 2, 3, 4, 5 y 7, si bien también asistieron personas ajenas a los casos de estudio. En ellas participaron 3.066 personas y se recogieron 1.503 formularios (49,9% de respuesta).

Los datos alfanuméricos así obtenidos fueron analizados mediante técnicas de análisis de grafos con el apoyo de GEPHI[®], y de estadística exploratoria con el apoyo de EXCEL[®] y XLSTAT[®], que se detallan en el apartado 5.6.

³⁰ Este porcentaje es coherente con la práctica habitual en el entorno en el que se llevó a cabo la investigación y con la tipología de reuniones mantenidas (por ejemplo, en las reuniones internas el índice de respuesta fue del 57,49%, como indicaremos más adelante).

5.5.2.2. Entrevistas

La investigadora realizó entrevistas semiestructuradas, en las que aplicó la Técnica de la Rejilla. Abordamos a continuación diversos aspectos relevantes en el diseño, preparación y realización de las entrevistas, y en el epígrafe 5.5.2.3 tratamos la Técnica de la Rejilla.

a. Diseño del guión de entrevista

Las entrevistas fueron realizadas por la investigadora siguiendo un guión de entrevista, que contenía seis bloques

- Variables identificativas: de la organización y del entrevistado.
- Definición conceptual de reunión y de reunión productiva.
- Tipología de reuniones, incorporadas posteriormente en la rejilla como elementos.
- Características de las reuniones – Técnica de la Rejilla (significados).
- Información adicional (frecuencia, duración, importancia de las reuniones).
- Fortalezas y áreas de mejora (este bloque fue suprimido posteriormente, para reducir la duración de las entrevistas).

El bloque de “fortalezas y áreas de mejora” tenía como objetivo que los entrevistados pudieran identificar las fortalezas y debilidades de cada uno de los tipos de reuniones que indicaron. Esta información se podía extraer en gran medida de la rejilla, y por ello se consideró como un apartado accesorio para responder a las preguntas de la investigación, que se abordaría si se disponía de tiempo. El mismo criterio fue aplicado con otras preguntas del guión. En el Anexo 3 se adjunta la versión final del guión utilizado.

b. Realización de las entrevistas

La investigadora realizó 16 entrevistas a participantes de los Casos 1, 2, 3 y 5 (ver detalle en el subapartado 5.4.1). Las entrevistas estuvieron distribuidas entre los seis países de la Región (Fig. 5.6, subapartado 5.4.1) y tuvieron una duración promedio de 1 h y 40 minutos de grabación, siendo la duración real de la interacción entrevistadora-entrevistado de aproximadamente 2 horas³¹. La entrevista que tuvo menor tiempo de

³¹ La duración real de cada entrevista se vio incrementada entre un 10% y un 20% respecto al tiempo de grabación, para incluir la toma de contacto, socialización para crear el ambiente propicio necesario, y

Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación

grabación fue la del participante 3, de 42 minutos, y la más extensa la del participante 5, de 2 horas y 16 minutos, según se detalla en la Tabla 5.11. En el primer caso, confluyeron dos factores: por un lado, la persona entrevistada tenía su tiempo limitado; por otro lado, solicitó realizar la entrevista en su oficina, pero fuera del horario laboral. Si bien se mostró muy colaborativa, a través de su comunicación no verbal se la notaba incómoda (el entorno organizativo en esa organización es tenso y controlador). En ese caso, el tiempo total de interacción fue de 1 hora y 15 minutos, y la entrevista en sí, una vez iniciada la grabación, de 42 minutos. Algunas partes del guión quedaron sin abordar en la entrevista, y se obtuvo la aceptación de la persona entrevistada para poder enviársela por correo electrónico, para su respuesta por escrito. En el segundo caso mencionado, la extensa duración fue debida a la implicación de la persona entrevistada, quien mostraba un firme compromiso e interés por colaborar y quería facilitar toda la información que entendía podría ser de utilidad. A su vez, se percibía que la entrevista era para esa persona una oportunidad de desahogarse y compartir con la investigadora sus experiencias vividas en las reuniones que mantenía, y que no podía comentar con sus compañeros de trabajo.

En general, la duración de las reuniones resultó extensa para los entrevistados. Si bien se abstuvieron de expresarlo verbalmente, la investigadora lo percibía por su actitud y comunicación no verbal, que denotaban cansancio. En cuatro de las entrevistas, las personas entrevistadas finalizaron las respuestas por escrito. Se les ofreció continuar la entrevista en una segunda parte, pero todos ellos optaron por responder por correo electrónico. En otros cuatro casos se hubo de realizar la entrevista en dos sesiones, al tener que finalizarlas antes del tiempo que había sido asignado, por imprevistos que surgieron a los entrevistados. En estos casos, antes de realizar la segunda parte de la entrevista la investigadora hizo un punto de situación, respecto de lo que se había hablado en la primera sesión y dónde se habían quedado, a modo de recordatorio y contextualización.

Las entrevistas fueron realizadas en la fecha, horario y lugar que eligieron los entrevistados. Por la dificultad de viajar a los diversos países, la investigadora ofreció a los participantes diversas alternativas de fechas y horarios, dentro de su disponibilidad en cada país. Cada uno seleccionó la alternativa que mejor le convenía,

despedida. En varios casos las personas entrevistadas se encontraban tan emocionadas por la temática y sus experiencias, que una vez finalizada la entrevista, y al sentirse aliviadas por no estar siendo grabadas, aprovecharon para comentar anécdotas sobre sus reuniones. La investigadora tomó notas, que fueron posteriormente incorporadas en la transcripción de las entrevistas, como anotaciones al final de las mismas.

y si alguna de ellas no se ajustaba a su disponibilidad o preferencia, buscaban conjuntamente soluciones; no obstante, esto nunca fue necesario. En 13 de las 16 entrevistas, los participantes eligieron ser entrevistados fuera del horario laboral, una vez finalizada su jornada. En 6 casos, solicitaron ser entrevistados en la oficina, porque vivían fuera de la ciudad, pero únicamente en 3 de esos casos la entrevista se realizó durante la jornada laboral. Las 10 entrevistas restantes se realizaron en restaurantes u hoteles (*lobby* o *bar*), a petición de los participantes. Una práctica que si bien no es recomendada por el ruido y las interrupciones que se pueden producir (Kvale, 1996; Marshall y Rossman, 2016; Taylor y Bogdan, 1992), en el caso de esta investigación no solo hubo de ser utilizada, sino que además resultó positiva. Al respecto, indican Stephen J. Taylor y Robert Bogdan (1992, p.11) que “se debe tratar de hallar un sitio con privacidad donde se pueda hablar sin interrupciones y el informante se sienta relajado”. En los 10 casos mencionados, los participantes se encontraron cómodos y relajados en los lugares elegidos por ellos mismos, y si bien fue a costa de sacrificar en parte la calidad de la grabación, y por ende complicar el trabajo de transcripción (si bien en ningún caso comprometió una buena transcripción), lo relevante fue que la conversación fluyera, en un clima de apertura sustentado en relajación, confianza y empatía, aspectos que retomamos en el epígrafe siguiente. Recordemos que una característica del entorno en que se realizó la investigación es la elevada distancia al poder, así como limitaciones en la libertad individual, características ambas que influyen en que las personas se encuentren más cómodas y relajadas fuera de un ambiente formal.

Las entrevistas fueron grabadas³² y transcritas, en su mayor parte por la investigadora, si bien en la última fase contrató la ayuda de un transcriptor para agilizar el proceso y apoyar con algunos giros idiomáticos. El promedio de hojas de transcripción por entrevista es de 21,1. Las transcripciones se adjuntan en el Anexo 7; en ellas, algunas partes del texto han sido ocultas, a fin de mantener la privacidad de las personas y la confidencialidad de los datos.

En la Tabla 5.11 se detallan las entrevistas realizadas, indicando para cada una de ellas la referencia de codificación (Cod.), en la que tras la letra E el primer número

³² Además de las grabaciones, la entrevistadora tomó notas de las respuestas proporcionadas por las personas entrevistadas, a modo de respaldo. En el caso de la entrevista E2-7 la primera parte no pudo ser grabada, debido a un fallo técnico de la grabadora. Fundamentándose en las anotaciones que había tomado la entrevistadora y sus recuerdos, al finalizar la entrevista reconstruyó las respuestas y las envió por correo electrónico a la persona entrevistada para su validación, quien las validó plenamente.

Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación

corresponde al número de caso al que pertenece la persona y el segundo al número de orden de la entrevista; el país de la persona entrevistada (País); la fecha en que la entrevista fue realizada (Fecha); la duración de la entrevista (Durac.) en horas y minutos, computado únicamente el tiempo de grabación; el número de hojas de transcripción literal de la grabación (Nº hoj.); y las observaciones que la investigadora considera necesario realizar (Observaciones).

Cod.	País	Fecha	Durac.	Nº hoj.	Observaciones
E1-1	B	12/02/2016	1:16	17	—
E1-2	B	12/02/2016	0:59	18	Finalización por correo electrónico
E1-3	D	19/02/2016	0:42	14	Finalización por escrito y entregado en mano
E1-4	D	22/02/2016	1:15	18	Finalización por escrito y entregado en mano
E1-5	E	26/02/2016	0:45	32	Parte I de la entrevista
		15/03/2016	1:41		Parte II de la entrevista
E1-6	E	29/02/2016	0:35	12	Parte I de la entrevista, sin grabación a petición del entrevist.
		08/07/2016	0:45		Parte II de la entrevista
E2-7	E	11/05/2016	1:57	20	Varios archivos de grabación; primera parte sin grabación
E2-8	E	17/05/2016	0:33	21	Parte I de la entrevista
		29/07/2016	0:54		Parte II de la entrevista
E1-9	A	23/05/2016	1:25	20	—
E1-10	C	23/05/2016	0:53	20	—
		23/05/2016	0:18		—
E1-11	A	06/06/2016	1:32	31	—
E3-12	B	08/06/2016	1:08	19	—
E3-13	B	09/06/2016	1:56	33	—
E5-14	A	19/07/2016	0:28	24	Parte I de la entrevista
		17/10/2016	0:46		Parte II de la entrevista. Finalización por correo electrónico
E1-15	F	29/07/2016	1:11	17	—
E5-16	A	21/09/2016	1:35	22	—
16			22:34	338	TOTALES

Tabla 5.11. Relación y detalle de las entrevistas realizadas. Fuente: elaboración propia.

c. Clima de las entrevistas

Las entrevistas se asemejan a las conversaciones cotidianas, aunque se centran en las necesidades del investigador para recoger datos (Kvale, 1996) y se han de llevar a cabo de la manera más rigurosa posible, con el fin de garantizar la fiabilidad y validez. Es decir, su confiabilidad (Kvale, 1996; Thorpe y Thorpe, 2012), para que tanto los investigadores como los usuarios de los hallazgos puedan estar seguros de que los resultados reflejan lo que la investigación se dispuso a responder, y no el sesgo del investigador. Lograr crear un clima de confianza y empatía que permita la compenetración entre entrevistador y entrevistado (*rapport*) es clave en la realización de las entrevistas. En un estudio exploratorio, el *rapport* ayuda a los participantes a ver significados nuevos y más profundos a medida que responden (Toma, 2000); un aspecto importante, considerando que todos los participantes en una entrevista están implicados en crear significados (Holstein y Gubrium, 2004).

Por ello, no se trata únicamente de eliminar barreras, sino de crear un clima de confianza en el que los entrevistados se abran para hablar con sinceridad de sus percepciones y significados respecto a las reuniones. Y ello porque, como veremos en el Capítulo 6, hablar sobre reuniones implica su esfera más personal e íntima, como es la familia, los amigos o la religión, entre otros aspectos. La empatía y la práctica de la asertividad permiten la sinceridad y apertura de las personas participantes en la investigación (Copp, 2008; Kvale, 1996; Marshall y Rossman, 2016; Patton, 2015).

En el caso de esta investigación, crear un clima de confianza no fue en exceso complicado para la investigadora. Retomando lo indicado en el apartado 5.2, su trayectoria profesional y el trabajo que desempeñaba en la Región le generaron respeto y una buena reputación, si bien en algunos casos la presión que establece el entorno sociocultural estuvo presente. Su sensibilidad en las relaciones con las personas contribuyó a crear ese clima de confianza y empatía, y a generar compenetración. Sin embargo, fue precisamente la confianza y el respeto los que en algún momento llegaron a preocuparla, por la sobreestimación que se podía generar, intentando los participantes “quedar bien” con sus respuestas (Savitsky, Epley y Gilovich, 2001). Para disipar este riesgo, la investigadora recalcó al inicio de cada entrevista que lo importante era lo que el entrevistado opinaba, que no había respuestas buenas ni malas, y que no se trataba de dar respuestas “de libro”, por ejemplo cuando se les preguntaba qué era para ellos una reunión.

Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación

El guión de la entrevista fue adaptado a cada caso, cambiando el orden en que se abordó en función de cómo percibía la investigadora el clima de la entrevista y la disponibilidad y disposición de cada persona entrevistada.

5.5.2.3. Rejillas

La Técnica de la Rejilla, aplicada a través de las entrevistas, constituyó el método principal de recogida de datos. Como indicamos en el Capítulo 4, su carácter de “principal” viene dado por la profundidad que esta técnica otorga para explorar los significados que los participantes atribuyen a las reuniones, y para el análisis de los significados construidos.

La Técnica de la Rejilla fue creada por George Kelly (1955) en el contexto de la Teoría de los Constructos Personales (ver apartado 4.2, Capítulo 4). Se trata de una técnica para acceder a los “constructos” (significados) personales de un individuo y cómo estos aplican a aspectos del mundo, denominados “elementos” (Cascón-Pereira, 2018). Un instrumento de evaluación de las dimensiones y estructura de significado personal (Easterby-Smith, Thorpe y Holman, 1996; Feixas y Cornejo, 1996; Feixas, De la Fuente y Soldevila, 2003), que pretende captar la forma en la que una persona da sentido a su experiencia en sus propios términos (Feixas y Cornejo, 1996). Por ello, es “en su diversidad de formas, un método para explorar la estructura y contenido de nuestras teorías implícitas o redes de significado, a través de las cuales percibimos y actuamos en el acontecer cotidiano” (Feixas y Cornejo, 1996, p.11). Un método propio del ámbito clínico, si bien comenzó a utilizarse en estudios sobre gestión a partir de mediados de la década de 1960 (Harrison, 1966, citado en Cascón-Pereira, 2018, p.131).

La Técnica de la Rejilla se fundamenta en el uso de tablas de contingencia, y consta de: (1) un número de elementos, que se sitúan en columnas; (2) un número de constructos bipolares, que se sitúan por filas, y se aplican a los elementos; (3) una matriz de valores para cada elemento en relación con los diferentes constructos (Cascón-Pereira, 2018). El diseño de una rejilla no es un procedimiento totalmente estandarizado, sino que hay que adaptarla a los objetivos de la evaluación que se pretenda realizar (Feixas y Cornejo, 1996). En la aplicación de la Técnica de la Rejilla a la presente investigación, se consideraron como elementos los tipos de reuniones que indicaron los participantes en la investigación, situando siempre en primer lugar³³ la reunión “Trabajo”, o aquella del ámbito laboral que primero identificaron los

³³ El elemento “yo” propio de las rejillas de un ámbito clínico en el que se desarrolló esta técnica.

participantes³⁴, y al final “la Peor reunión” y “la Mejor reunión”, ambos elementos añadidos por la investigadora. “La Mejor reunión” se corresponde con el elemento “ideal” propio de las rejillas del ámbito clínico, y “la Peor reunión” con la “persona no grata” de las rejillas clínicas. El número de elementos y el número de constructos quedó abierto y adaptable a cada participante. Este modo de aplicación de la Rejilla conlleva que no pueden ser comparadas posteriormente de modo estadístico las rejillas de un participante con el otro, a excepción de las columnas que son iguales; en este caso, la reunión “Trabajo” o la considerada como tal, “la Mejor reunión” y “la Peor reunión”.

Los constructos van aflorando durante la entrevista, al responder cada participante las diatribas propuestas por la investigadora, mediante comparación de pares de elementos (tipos de reunión), que previamente había transcrito a tarjetas a medida que eran identificados por cada participante. Estos pares o diadas de elementos fueron presentados en una combinación variable. Para cada par, la investigadora solicitaba al participante en qué se parecen y en qué se diferencian esos dos tipos de reuniones (Feixas et al., 2003), obteniendo así el primer polo de cada constructo. A continuación, le pidió a la persona que indicara en sus propios términos lo opuesto a la construcción provocada, dando lugar a cada constructo, como polos opuestos. Este proceso fue repetido en pares consecutivos hasta llegar a un punto de saturación en la emergencia de constructos (Cascón-Pereira, 2018; Feixas, De la Fuente et al., 2003).

Posteriormente, una vez identificados los elementos y aflorados los constructos, la investigadora solicitó a cada participante la puntuación de los elementos para cada constructo, utilizando para ello una escala de puntuación tipo Likert (Carifio y Rocco, 2007) de 1 a 7, con balance en 4. Los valores 1 (muy), 2 (bastante) y 3 (poco) se refieren al polo izquierdo del constructo, el 4 (medio) es el punto de balance entre los contrapuestos, y el 5 (poco), 6 (bastante) y 7 (muy) se refieren al polo derecho del constructo. El resultado es una matriz numérica, susceptible de ser procesada y analizada. Esta escala fue explicada al entrevistado al inicio, antes de comenzar las puntuaciones, y recordada durante el proceso de valoración, cuando la investigadora percibía dudas sobre ella.

³⁴ Cuando la reunión “Trabajo” no fue propuesta por los participantes como un tipo específico de reunión (10 de los 16 participantes), se tomó como primer elemento de la rejilla la reunión del ámbito laboral que identificaron en primer lugar, por ejemplo “reunión interna”, “reunión de planificación”, etc.

Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación

Los datos recogidos a través de la Técnica de la Rejilla pueden ser analizados de manera cuantitativa o cualitativa, ambos análisis adoptados en esta tesis, como se describe en los subapartados 5.6.1 y 5.6.2.

5.5.2.4. Cuestionarios abiertos

Los cuestionarios abiertos fueron diseñados cuando se presentó la necesidad de abordar más casos de estudio, pero no ser posible la realización de entrevistas para la aplicación de la Técnica de la Rejilla, por las limitaciones de accesibilidad que imponía el entorno, comentadas con anterioridad.

La investigadora partió del diseño del guión de entrevista, y adaptó un cuestionario que mantuviera varios apartados comunes, a fin de poder explorar significados de reuniones y comparar los casos entre sí. De este modo, el cuestionario abierto (Anexo 5) mantuvo los bloques de:

- Variables identificativas.
- Definición conceptual de reunión y de reunión productiva.
- Tipología de reuniones.
- Frecuencia, duración, productividad, fortalezas y debilidades de sus reuniones.

El último bloque se consideró como complementario y únicamente fue cumplimentado por una parte de los encuestados.

Los cuestionarios fueron distribuidos en mano por la investigadora y cumplimentados en su presencia, en todos los casos antes de ser iniciada una sesión de trabajo. En el Anexo 8 se adjuntan los cuestionarios cumplimentados; en ellos se ocultaron los datos identificativos, a fin de mantener la privacidad de los participantes y la confidencialidad de los datos.

Las respuestas a los cuestionarios fueron literalmente transcritas a soporte WORD® para su posterior análisis, que fue de tipo cuantitativo por frecuencia de palabras, como primera aproximación, con el apoyo de NVIVO® (subapartado 5.6.1) y de tipo cualitativo, más puramente interpretativo (subapartado 5.6.2).

5.5.2.5. Observación participante

En las reuniones registradas como parte de esta investigación (epígrafe 5.5.2.1), la investigadora tuvo un rol como coordinadora o como asistente a las mismas. En ellas observó actitudes y comportamientos de los participantes, y en general cómo se desarrollaban las reuniones. Sus observaciones fueron documentadas en fichas de

observación participante para un total de 21 reuniones, en las que participaron las personas entrevistadas³⁵. En el Anexo 6 se incluye el formato utilizado.

La observación participante “involucra la interacción social entre el investigador y los informantes en el contexto de estos últimos, durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo” (Taylor y Bogdan, 1992, p.31). El grado de participación en la observación participante es un continuum que oscila desde una inmersión total en el escenario como participante, hasta una completa separación de éste como mero espectador, donde el observador puede ser parte del contexto que observa y desempeñar un papel adicional al de observador, como puede ser el de trabajador (Patton, 2015). Como se apuntó en el Capítulo 4, en el caso de esta investigación la observación participante no es la propia del enfoque etnográfico, de carácter descriptivo, sino que fue utilizada para observar aspectos de puntualidad, actitudes y conductas de los participantes en las reuniones mantenidas³⁶. Esta evaluación la realizó al finalizar cada reunión, de manera inmediata cuando le fue posible, o a posteriori, en el transcurso máximo de un día.

a. Puntualidad

La investigadora consideró la puntualidad en comenzar la reunión, y no la de finalización, debido a que la mayoría de las reuniones no tuvieron una duración prefijada en la convocatoria (práctica habitual atendiendo al entorno organizativo y cultural del propio proyecto y de los diversos países de la Región). La escala de observación aplicada fue de 1 a 7, la misma que fue utilizada para las rejillas, y se consideraron tramos de demora de cinco (5) minutos. Así, la puntuación máxima (7) se asignó cuando la reunión inició con un máximo de cuatro (4) minutos respecto a la hora programada, y uno (1) cuando la reunión tuvo una demora igual o superior a treinta (30) minutos (Figura 5.6).

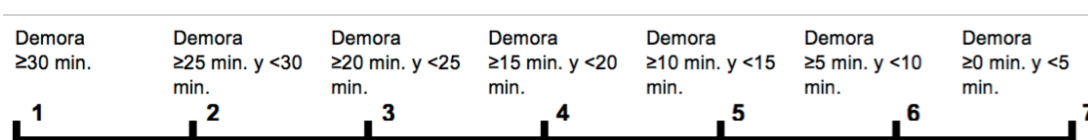


Figura 5.6. Escala aplicada para la valoración de la puntualidad. Fuente: elaboración propia.

³⁵ Una parte de esas reuniones tuvieron carácter regional, y participaron varias de las personas entrevistadas, resultando en un total de 102 observaciones realizadas en las 21 reuniones.

³⁶ Si bien la puntualidad refleja actitudes y conductas de los participantes respecto a la reunión, se trata aquí de manera separada, atendiendo a la objetividad de su medición en comparación con los otros aspectos considerados.

Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación

b. Actitudes y conductas

La investigadora evaluó las actitudes y conductas (comportamientos) de los participantes en las reuniones. Para valorar las actitudes, consideró si los participantes mostraban interés e involucramiento en la reunión, con relación a los objetivos que esta perseguía, así como respecto a otros participantes. Para ello, tomó en cuenta dos aspectos:

- *Interés en la reunión*: relacionado con los objetivos y temática de la misma. Mucho interés, interés medio o bajo interés.
- *Distanciamiento*: relacionado con la percepción subjetiva de si había barreras (políticas, personales, etc.) entre los participantes que condicionaban la empatía entre ellos y la comunicación en la reunión. Este distanciamiento fue percibido en cómo se sentaban en relación a otros participantes, saludaban o no al entrar en la sala (y cómo saludaban), y en otros aspectos que reflejaban sus actitudes. Mucho distanciamiento, distanciamiento medio o distanciamiento bajo.

Estos aspectos fueron plasmados en una nota observación participante, que incluyó una valoración global y una breve anotación descriptivo-explicativa.

Para valorar las conductas, la investigadora consideró las intervenciones de los participantes, en dos aspectos:

- *Participación en la reunión*: intervención para expresar sus opiniones, sentimientos o deseos, en relación a la temática tratada o en relación a la reunión en global. Alta participación, participación media o baja participación.
- *Estilo de comunicación*: respecto a cómo expresaban sus opiniones, sentimientos y deseos; si utilizaban un estilo más asertivo (expresión libre, directa y honesta, respetando los intereses y deseos de los demás) o más pasivo. En el primer caso, se evaluó a través de mensajes formulados con “yo” en lugar de acusatorios (“tú”), mediante “quiero”, o “siento” como expresión de intereses o deseos, o centrados en la descripción de conductas de los demás y del impacto que tenían esas conductas en sí mismos. Estilo asertivo, pasivo o neutro.
- *Argumentación*: en qué medida argumentaban sus intervenciones. Buena argumentación, argumentación pobre.

Estos aspectos de comportamiento fueron plasmados en una nota observación participante, que incluyó una valoración global y una breve anotación descriptivo-explicativa.

En la Tabla 5.12 se detallan las observaciones realizadas, por participante y caso, para las 21 reuniones en las que la investigadora realizó observación participante. Las reuniones observadas para los Casos 2 y 3 tuvieron alcance nacional, y las observadas para los Casos 1 y 5 alcance regional y nacional. En total la investigadora cumplimentó 102 fichas observación participante, que se incluyen en el Anexo 10.

C/P	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Total
1	8	8	8	8	8	8	-	-	8	8	8	3	-	-	8	6	8 ³⁷
2	-	-	-	-	-	-	2	4	-	-	-	-	-	-	-	-	6
3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	2
5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	2	5
Total	8	8	8	8	8	8	2	4	8	8	8	4	1	3	8	8	102/21

Tabla 5.12. Observación participante realizada, detallada por caso y participante.
 Fuente: elaboración propia.

A modo de síntesis, en la Tabla 5.13 se resumen los métodos de recogida de datos utilizadas y el total de datos recogidos por método y caso.

Métodos de recogida de datos	1	2	3	4	5	6	7	Total
Entrevistas (E)	10	2	2	-	2	-	-	16
Rejillas (R)	10	2	2	-	2	-	-	16
Cuestionarios abiertos (CA)	-	-	5	13	16	24	7	65
Observación participante (OP)	8	6	2	-	5	-	-	21
Cuestionarios cerrados/Marco gral. ³⁸	-	-	-	-	-	-	-	978
Otros docs. - manuales (M)	-	-	-	-	-	1	-	1

Tabla 5.13. Métodos de recogida de datos y total de datos por cada método y caso de estudio.
 Fuente: elaboración propia.

³⁷ A las 8 reuniones observadas para los participantes del Caso 1 también asistieron el participante 12 (3 reuniones) y el 16 (6 reuniones). Cinco de estas reuniones fueron regionales, y en ellas participaron la mayoría de los integrantes del Caso 1; las restantes tuvieron carácter nacional. En total se realizaron 8 observaciones para cada participante del Caso 1, motivo por el que se indica un total de 8 reuniones.

³⁸ Se indica el número de reuniones mantenidas y evaluadas, un total de 978; el número de cuestionarios recogidos fue de 3.554. Los cuestionarios cerrados abarcan todos los casos (en estas reuniones participaron tanto personas vinculadas a los Casos 1, 2, 3, 4, 5 y 7, como otras personas adicionales).

Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación

5.5.3. La toma de contacto con los participantes: acceso y cuestiones éticas

Abordamos en este apartado el proceso de acceso y contacto con los participantes en la investigación, incluidas las diversas cuestiones éticas, como medida que contribuye al rigor y fiabilidad de esta investigación.

En investigación cualitativa las consideraciones éticas deben incluir la discusión sobre la relación con el entorno y el cuidado de la sensibilidad de los participantes (Marshall y Rossman, 2016), que tratamos a continuación.

5.5.3.1. Accesibilidad a los participantes

El acceso a los participantes fue negociado por teléfono, en contacto directo con la persona responsable de la unidad organizativa que conformaba el caso de estudio, y que sería a su vez participante en la investigación (Casos 2, 3, 4 y 6), directamente con cada uno de los integrantes de los grupos en los Casos 1 y 5, y de manera presencial con todos los participantes en el Caso 7. La Tabla 5.14 resume cómo fue el acceso a los participantes para cada caso y método utilizado.

La participación en la investigación fue decisión individual de cada persona, y no fue necesario solicitar autorización a autoridad jerárquica de orden superior, más allá de los responsables de las unidades que conformaron los casos 2, 3, 4 y 6. Y ello, porque la investigación no tuvo ninguna relación laboral, ni de imagen u otras implicaciones para la organización. En el caso de las entrevistas para aplicar la Técnica de la Rejilla, en general se llevaron a cabo fuera de la jornada laboral de los participantes y también fuera de su lugar de trabajo, como se detalló en el epígrafe 5.5.2.2. Los cuestionarios abiertos fueron cumplimentados por los participantes en su entorno laboral, generalmente antes de iniciar una sesión de trabajo. Los cuestionarios cerrados fueron cumplimentados por los participantes al final de cada reunión; en aquellas reuniones que no coordinó la investigadora, antes de su inicio solicitó el beneplácito de la persona que las coordinó.

La forma de presentar el estudio en el momento del contacto inicial fue en términos generales e imprecisos, siguiendo las recomendaciones de Taylor y Bogdan (1992), con un doble objetivo: (1) no causarles preocupación y ansiedad (recordemos del

apartado 5.3 las características del entorno en cuanto a aversión a la incertidumbre)³⁹; (2) evitar sesgos y expectativas que pudieran no ajustarse a la realidad. Por ello, se les comentó que la investigación consistía “en un estudio sobre reuniones de trabajo”, y que “era un tema particular de la investigadora, no relacionado con su trabajo”, sin darles mayores explicaciones. En el caso de las entrevistas, ante su pregunta de cuánto tiempo requerirían, se les indicó que aproximadamente entre una hora y hora y media.

Nº caso	Método utilizado	Características del acceso
1	Entrevistas Técnica de la Rejilla	Contacto telefónico directo con cada participante en la investigación.
2	Entrevistas Técnica de la Rejilla	Contacto telefónico directo con el jefe de la unidad y él mismo contactó con la otra persona a entrevistar.
3	Entrevistas Técnica de la Rejilla Cuestionarios abiertos	Contacto telefónico directo con la persona responsable de la organización, y posterior contacto personal directo con las otras personas a entrevistar. Los cuestionarios fueron entregados y cumplimentados en presencia de la persona responsable y de la investigadora.
4	Cuestionarios abiertos	Contacto telefónico directo con la persona responsable de la organización. Los cuestionarios fueron entregados y cumplimentados en presencia de la persona responsable y de la investigadora.
5	Cuestionarios abiertos Entrevistas Técnica de la Rejilla	Contacto presencial directo con cada participante en la investigación. Los cuestionarios fueron entregados y cumplimentados en presencia de la investigadora.
6	Cuestionarios abiertos	Contacto telefónico directo con la persona responsable de la organización, quien realizó la selección de los participantes. Los cuestionarios fueron entregados y cumplimentados en presencia de la persona responsable y de la investigadora.
7	Cuestionarios abiertos	Contacto presencial directo con las personas que participaron en el estudio. Los cuestionarios fueron entregados y cumplimentados en presencia de la investigadora.

Tabla 5.14. Características del acceso a los participantes para cada caso de estudio y método.
 Fuente: elaboración propia.

³⁹ A modo de anécdotas indicativas, una de las personas participantes, ante lo que consideró un “evento” (la entrevista), fue a la peluquería y se arregló para la ocasión. Otra persona comentó posteriormente a la entrevista su temor inicial respecto a “si estaría a la altura”, y otra preparó café y galletas para la ocasión.

Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación

Respecto a la presentación de la investigadora, esta no revistió complejidad, pues de los 79 participantes conocía aproximadamente a 50 de ellos, por su ejercicio profesional. A los participantes que no conocía fue presentada por una persona de cada organización. En estos casos, los datos fueron recogidos a través de los cuestionarios abiertos (ver Tabla 5.13), cumplimentados de manera presencial (el grupo de participantes reunido en un espacio y tiempo concreto para cada organización, con la investigadora presente). Para el marco general (978 reuniones), los cuestionarios cerrados fueron cumplimentados por escrito, de manera presencial al finalizar las reuniones, como se indicó anteriormente. En las reuniones que coordinó la investigadora ella misma presentó el estudio en los términos generales indicados anteriormente, y en las que participó como asistente fue introducida por la persona que coordinó la reunión. En ambos casos, la presentación del estudio y de la investigadora se realizó al dar por finalizada la reunión, antes de que los participantes se levantasen (con este procedimiento se pretendió evitar influir sobre las actitudes y comportamientos durante la reunión).

5.5.3.2. Consideraciones éticas

La ética tiene que ver con los procesos, pero también, y principalmente, con la relación con las personas (Cortina, 2013; Marshall y Rossman, 2016) y con el entorno (Marshall y Rossman, 2016). “El investigador ha de tener una sensibilidad exquisita, tanto a la hora de diseñar y abordar el proceso de investigación, como en los aspectos que surgen en la interacción y relación” (Guillemin y Gillam, 2004, citado en Marshall y Rossman, 2016, p.51). Así, la práctica de la investigación ética se basa en los principios morales de respeto a las personas, la beneficencia y la justicia (Guillemin y Gillam, 2004). El respeto por las personas implica el respeto a su privacidad, su anonimato y su derecho a decidir sobre su participación, con su libre consentimiento. La beneficencia se dirige al principio de *primum non nocere* (primero, no dañar), desarrollado originalmente en el campo médico. La justicia se refiere a la justicia distributiva, es decir, a las consideraciones de quién se beneficia del estudio (Guillemin y Guillam, 2004; Marshall y Rossman, 2016). En ningún caso la investigadora abusó de su poder de influencia, en el sentido de que no tenía capacidad de premiar o castigar laboralmente la participación/no participación, y que por ello era totalmente libre y consentida.

En resumen, la investigadora se condujo por los principios de no hacer daño, hacerlo bien, dar autonomía y ser justos (Gracia, 2008), asegurando la voluntariedad en la participación; la apertura para que los participantes se expresaran libremente; la

confidencialidad de los datos; no traicionando la confianza de los participantes; respetando su privacidad; y tratando de dar algo a cambio, ya que preguntar fomenta la reflexión, y en la mayoría de las ocasiones los participantes se ven reconfortados por haber descubierto cosas de sí mismos que no habían considerado, de modo que no sientan que solo facilitan información, sino que obtienen también algo a cambio. En especial en las entrevistas, donde esta reflexión es más profunda.

Las consideraciones éticas fueron de especial cuidado por parte de la investigadora. Este cuidado lo fue tanto por las implicaciones que tienen para el rigor y fiabilidad de la investigación, como por los principios y valores en los que la investigadora sustenta su vida y su actividad profesional. Considerando además que gran parte de las personas entrevistadas, de una manera u otra, no eran ajenas al ejercicio profesional de la investigadora, cualquier falta a la sensibilidad de los participantes y su entorno tendría consecuencias negativas en ambos ámbitos: la investigación y su desempeño profesional.

A continuación, se desarrollan de manera específica los aspectos de contraprestación y de consentimiento informado, por su implicación en las consideraciones éticas.

a. Contraprestación

En el momento del contacto, la investigadora no ofreció a los participantes contraprestación alguna, ni percibió que la esperaran. En el entorno en que se realizó la investigación, una vez se rompe la barrera externa las personas tienen un gran sentido de colaboración y apoyo.

Fue posteriormente, antes de iniciar cada entrevista o de entregar los cuestionarios abiertos, cuando la investigadora agradeció a cada uno de los participantes el hecho de que hubieran aceptado participar, el tiempo “personal” que le estaban dedicando, y les ofreció que si algo estaba en sus manos apoyarles en materia de reuniones o de gestión en general, contaban con su apoyo. La mayoría de los participantes respondieron que era un gusto participar y que no era necesaria contraprestación, otros solicitaron si les podía regalar uno de sus libros o impartir un taller, y dos de ellos solicitaron que les compartiera los resultados de la investigación una vez publicados. En los grupos correspondientes a los casos 3, 4, 6 y 7, la investigadora impartió posteriormente un taller de capacitación, a solicitud de los responsables de dichas organizaciones. En la contraprestación también se ha de considerar que preguntar fomenta la reflexión, como se indicó anteriormente, de modo que los participantes

Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación

pueden descubrir cosas de sí mismos que no habían considerado, obteniendo así algo a cambio de su participación.

Todos los participantes en la investigación mostraron una predisposición muy favorable a participar, y en la mayoría de los casos se sentían orgullosos de ser partícipes y contribuir.

c. Consentimiento informado

En los casos en los que se realizaron entrevistas y se aplicó la Técnica de la Rejilla como método de recogida de datos, antes de cada entrevista la investigadora proporcionó a la persona participante un formulario de consentimiento informado (Anexo 4⁴⁰), que fue firmado por la investigadora y por cada participante. De manera verbal, como soporte al formulario, la investigadora les informó sobre:

- Que la investigación era un asunto privado de la investigadora, y no tenía relación alguna con su trabajo en la Región.
- Las características y objetivo de la investigación.
- En el caso de las entrevistas, que estas serían grabadas, a efectos de poder analizar sus aportaciones, garantizando en todo momento su uso confidencial y anónimo.
- Que todos los datos derivados de su participación serían tratados de manera confidencial y agregada, garantizando el anonimato.
- Que los resultados del estudio serían publicados en el ámbito académico-científico de manera agregada, y por lo tanto no se podría identificar a los participantes.

Mediante el formulario de consentimiento informado, y la explicación que proporcionó la investigadora sobre el mismo a cada participante, se asegura que “los participantes estuvieron plenamente informados sobre el propósito del estudio, que su participación fue voluntaria, que entendieron el grado de su compromiso con el estudio, que hay riesgos mínimos asociados con la participación, y que sus identidades serán protegidas” (Marshall y Rossman, 2016, p.52). En todos los casos la participación fue libre y consentida, como se indicó anteriormente.

⁴⁰ Por razones de anonimato se incluye como anexo el formato de consentimiento informado, y no los registros recogidos (consentimientos firmados). Estos se ponen a disposición del Tribunal de Tesis a los efectos que consideren oportunos para validar el rigor y la fiabilidad de la investigación.

Cabe mencionar que la firma del consentimiento informado no tuvo oposición por parte de los entrevistados, si bien a través del lenguaje no verbal la investigadora percibía que no se encontraban plenamente cómodos firmando un documento. Esto es algo consustancial a la idiosincrasia del entorno; las personas son temerosas de las consecuencias que pueda tener un documento, aun cuando como en este caso sea para su beneficio y protección. Esta es una característica de ciertos entornos, que por ejemplo recogen Catherine Marshall y Gretchen B. Rossman (2016, p.60). En este mismo sentido, hubo un cierto grado de incomodidad, en especial de algunos participantes, respecto a la grabación, pero la aceptaron por la confianza en la investigadora. El participante E1-6 solicitó que no se realizara grabación en la primera parte de la entrevista, al tener cierto recelo. Sin embargo, durante el desarrollo de la misma la investigadora se ganó su confianza, y la segunda parte de la entrevista pudo ser grabada; en ella se retomó todo lo hablado en la primera parte.

Cuando los datos fueron recogidos a través de un cuestionario cumplimentado por escrito, en todos los casos la investigadora estuvo presente. Antes de proporcionarles el cuestionario, les informó verbalmente de los cinco puntos anteriores, y que la cumplimentación del mismo era constancia de su aceptación libre a participar en el estudio. Adicionalmente, esa aceptación quedó reforzada al hacer constar cada participante su nombre en el cuestionario, de su puño y letra. En 5 de los 65 casos, los participantes entregaron los cuestionarios cumplimentados sin escribir su nombre u otros datos de identificación, como por ejemplo el género y la edad. Un hecho que por sí mismo es muy explicativo. Por un lado, de la plena decisión de los participantes a participar en el estudio, si bien manteniendo el anonimato; por otro, de las características del entorno, en cuanto a las presiones y temor que el peso sociocultural impone, caracterizado por ejemplo a través del Índice de Libertad (Tabla 5.5. y Figura 5.4). En esos casos, se trataba de personas en las que su función profesional tiene implicaciones políticas, y eran temerosas tanto de las posibles consecuencias de su participación, como de las repercusiones de proporcionar a la investigadora información que consideraron sensible, celosas de su trabajo e intimidad.

5.6. Técnicas y proceso de análisis

Si bien los datos recogidos son de tipo cualitativo (con las excepciones de la matriz de valoración de los elementos respecto a los constructos, en las rejillas, y datos registrados de las 978 reuniones, como la duración o el número de participantes, entre otros), los métodos de recogida y análisis son mixtos.

Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación

La afirmación sobre la facilidad actual que proveen las tecnologías informáticas para adquirir, codificar, filtrar, clasificar, organizar, almacenar, procesar y presentar datos, información y conocimiento se ha convertido en un tópico. Por ello, es ya clásico el paradigma de Russell L. Ackoff (1989) acerca de que las personas, los procesos y las máquinas generan datos, la disposición de estos datos provee información, el análisis de esa información genera conocimiento, y la consecuente gestión de este conocimiento produce saber o sabiduría, en su concepción más amplia. Por ende, un primer paso para elucidar acerca de un fenómeno es poder articular los datos para optimizar su presentación, disposición y visualización, dejando lejos las dicotomías entre cualitativo y cuantitativo, y centrándose más en la procedencia de lo científicamente más adecuado, apropiado y sometido a juicio (Bryman, 2006), bajo unas directrices de buenas prácticas (Creswell, 2014).

Bajo este enfoque, el análisis realizado combinó análisis de contenido de los datos cualitativos procedentes de los cuestionarios y de parte de las preguntas realizadas en las entrevistas (concepto y tipos de reuniones); análisis interpretativo, más puramente cualitativo, de los datos procedentes de las entrevistas, de las rejillas, parte de los cuestionarios abiertos (concepto) y observación participante; y análisis cuantitativo de los datos procedentes de los cuestionarios cerrados y de las rejillas. Una aplicación de métodos mixtos en el marco del eclecticismo propio de una metodología adaptada a la realidad a investigar, de modo que un tipo de análisis fue construyendo y enriqueciendo sobre el anterior, en un proceso inductivo que diera sentido a los datos para ir respondiendo a las preguntas de investigación, resultando en una triangulación analítica, apuntada en el Capítulo 4.

Para el análisis, la investigadora se apoyó de las herramientas informáticas siguientes:

- *RECORD*[®]: para el procesamiento y análisis de los datos adquiridos a través de la Técnica de la Rejilla. Un programa que utiliza subrutinas para el Análisis de Correspondencias (una variante del Análisis Factorial ,más apropiada para los datos de las rejillas), Análisis de Conglomerados, Matrices de Distancias y de Correlaciones, tanto para elementos como para constructos, y Análisis de Conflictos (Feixas y Cornejo, 1996; Feixas, Cornejo y Laso, 2012).
- *XLSTAT*[®]: para el análisis cuantitativo de los datos procedentes del registro de las reuniones, incorporado como macros a la hoja de cálculo EXCEL[®].
- *NVIVO*[®]: para la gestión y visualización de datos cualitativos procedentes de las entrevistas y los cuestionarios abiertos, así como de otros datos

complementarios (manual de gestión de reuniones del Caso 6). Un programa CAQDAS (*Computer-Aided Qualitative Data Analysis*) que, entre otras facilidades, incorpora rutinas para análisis de contenido por frecuencia de palabras y su visualización (análisis cuantitativo de datos cualitativos), además de apoyo para la codificación de los datos, como parte del análisis interpretativo. Facilita almacenar los datos y codificarlos en atributos iterativos, adaptables a las necesidades, que el programa denomina nodos.

- **GEPHI®**: para el análisis y visualización de grafos (redes) generados del procesamiento de los datos procedentes de los cuestionarios cerrados. Una aplicación informática que trabaja con archivos Excel o archivos Word ASCII y que contiene subrutinas de utilidad cerradas para diversos análisis. Se trata de una herramienta complementaria a las estadísticas tradicionales, dirigida a que el pensamiento desencadenado por la percepción visual funcione como "interface" iterativa facilitadora del razonamiento (Ursyn, 2014) y tiene aplicación al estudio de grupos e interrelaciones nodales.

En la Figura 5.7 se representa el proceso inductivo que siguió la investigadora para el análisis de los datos, y en la Tabla 5.15 se detalla el tipo de análisis realizado, por método de recogida de datos.

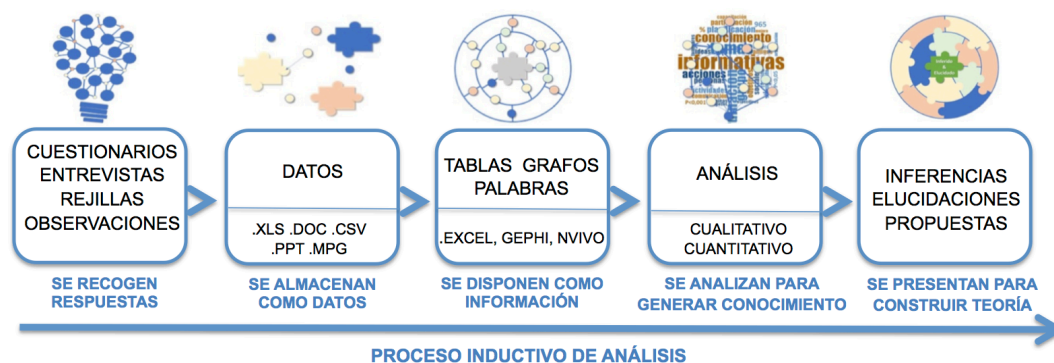


Figura 5.7. Proceso inductivo de análisis de los datos. Fuente: elaboración propia.

Tipo de análisis	CC	E	R	CA	OP	M
Análisis cuantitativo – grafos	✓	-	-	-	-	-
Análisis cuantitativo – contenido (frecuencia)	✓	✓	-	✓	-	✓
Análisis cuantitativo – estadístico	✓	-	✓	-	-	-
Análisis cualitativo – interpretativo	-	✓	✓	✓	✓	-

Tabla 5.15. Análisis realizados para cada método de recogida de datos. Fuente: elaboración propia.

Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación

A continuación, se describen las técnicas de análisis utilizadas, divididas en análisis de tipo cuantitativo y análisis de tipo cualitativo, y tratamos en mayor detalle el análisis de grafos, por su novedad.

5.6.1. Análisis de tipo cuantitativo

5.6.1.1. Análisis de grafos

Este tipo de análisis, también denominado Análisis de Redes, se aplicó a los datos provenientes de los cuestionarios cerrados.

En la disposición visual de los datos, sean estos cuantitativos, cualitativos o, por ejemplo, pinceladas, puntos y líneas sobre un lienzo, podremos identificar patrones, cuya pertinencia estará sujeta a la contrastación. Como postulan Penny Rheingans y Chris Landreth (1995):

La visualización es la ciencia de disponer y representar los datos con el objetivo último de lograr comunicación, entendimiento, elucidación y claridad, para lo cual se utilizan métodos y técnicas cuantitativas y cualitativas, que nos permitan extraer información significativa de conjuntos complejos y complicados de datos (p.59).

Según afirma el pionero en la visualización de datos, Edward Tufte, en *Visual Display of Quantitative Information* (2001), “la visión es el lenguaje universal. De todos los métodos de análisis y comunicación de la información estadística, los gráficos de datos bien diseñados suelen ser los más sencillos y, al mismo tiempo, los más poderosos” (p.10), ya que:

Visualizar los datos induce al espectador a pensar en la esencia, a evitar distorsionar lo que los datos tienen que decir, a presentar gran cantidad de números en un pequeño espacio, a hacer grandes conjuntos coherentes, a revelar los datos en varios niveles de detalle, a servir a un propósito razonablemente claro, a estar íntimamente integrados con las descripciones estadísticas y verbales de los propios datos (p.13).

Como indican Mark N. K. Saunders, Philip Lewis y Adrian Thornhill (2009), cuando en la disposición o representación de los datos incluimos trazos, generamos estructuras abstractas que denominamos grafos. Un grafo se conforma cuando se trazan conexiones o enlaces (también denominados aristas, *edges*) entre datos, conjuntos, elementos, objetos o entidades, que a su vez se etiquetan como vértices o nodos (*nodes*). Por lo tanto, un grafo viene definido como un conjunto de nodos unidos por enlaces. Dicho de otro modo, un conjunto de orígenes o fuentes (*source*) y unos destinos o sumideros (*target*) conexiónados entre sí, cuyos conexiones o enlaces

pueden ser uni o bidireccionales. Este trazado entre los distintos nodos de la red o grafo genera estructuras con topologías determinadas, que se corresponden con la disposición o distribución de los datos, elementos, grupos o asociaciones, que en principio tienden a solaparse unas a otras, y que indican cómo las correspondientes entidades interactúan o están relacionadas entre sí. Estas estructuras topológicas descansan sobre un estudio numérico, algebraico, de una representación de conocimiento, lo que permite indicar que sirven para vincular, por ejemplo, la Sociología y las Matemáticas (el álgebra de grafos), donde hay entidades que interactúan (Rayón, 2015).

Los datos que se consideren como fuente para el Análisis de Grafos, o de Redes, sean estos de tipo cuantitativo o narrativo, se codifican numéricamente *ad hoc* para su procesamiento algebraico. En este sentido, los datos cuantitativos pueden ser convertidos en datos narrativos y analizados cualitativamente, y viceversa (Herrero, 2000; Kuz, Falco y Giandini, 2016; Saunders et al., 2009). Para el análisis de los datos recogidos de los cuestionarios cerrados, como primera aproximación a los significados, se consideraron como nodos el asunto de la convocatoria y las acciones percibidas por los participantes, y las aristas muestran la interrelación existente entre ellos.

De los diversos algoritmos que se aplican para el análisis de grafos se describen a continuación los utilizados en esta investigación:

a. Modularidad o *Clustering*

Un primer paso es discernir si los elementos o datos pertenecen a una misma agrupación, conjunto, módulo o comunidad (*cluster*). Esto es, identificar similitudes y desigualdades entre los nodos y sus enlaces. Para ello, se aplican algoritmos que permitan identificar o conocer la "modularidad" del grafo (Blondel, Guillaume, Lambiotte y Lefebvre, 2008). Visualmente, la modularidad de una red se puede conseguir aplicando diferentes colores o formas a los nodos de cada comunidad o módulo identificado. Las redes con alta modularidad tienen conexiones gruesas entre los nodos dentro de cada comunidad, pero escasas conexiones entre nodos de diferentes comunidades. Las interconexiones entre nodos pueden a su vez calificarse con

Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación

respecto a determinadas cualidades o funciones de la interconexión, lo que permite inferir narrativamente sobre el sistema que constituye la red⁴¹.

b. Centralidad

El concepto de centralidad de una red se refiere a la importancia de cada nodo dentro de la red. Esto es, identifica cuáles son los nodos más importantes o centrales (Newman, 2010). En un sentido similar, expresa un índice de actividad de los principales nodos de una red (Freeman, 1978/79), que tendrían tanto un acceso a recursos, como mayor potencial para crear nuevos nodos relacionales (Daly, Nienke, Bolivar y Burke 2010). Visualmente, la centralidad de una red se expresa mediante el tamaño de los nodos.

Si bien por el momento no hay consenso sobre lo que un índice de centralidad debe constatar, el acuerdo mínimo se corresponde con la asunción de que una mayor centralidad supone una forma de ventaja en influencia, poder o dominio en la red. Las medidas de centralidad se clasifican en función de algoritmos específicos de cálculo (Newman, Watts y Strogatz, 2002; Scott, 1994): (1) centralidad de grado; (2) centralidad de intermediación; (3) centralidad de cercanía; (4) centralidad de prestigio, que describimos brevemente a continuación.

- **Centralidad de grado (*Degree*):** es un índice de la actividad de comunicación o conexiones de un nodo⁴² (Rusinowska, Berghammer, de Stewart y Grabisch, 2011). El grado de un nodo se calcula como la suma del grado entrante (*in-degree*) y grado saliente (*out-degree*), donde el entrante se refiere al número de conexiones que van hacia el nodo, y el saliente al número de conexiones que se originan desde el nodo hacia otros nodos. A nivel de uso, se pueden caracterizar los nodos de la red representando su índice - *Degree, In-degree o Out-degree* -, diferenciándolos por color y tamaño, o numéricamente. Los nodos que tienen mayor número de enlaces o conexiones con terceros pueden tener más influencia, más prestigio, más acceso con otros, que los que tienen menor índice o centralidad de grado.

⁴¹ Como este análisis no tiene bases estadísticas sobre las que deducir inferencias estadísticas para una población a partir de una muestra, se trata de una técnica descriptiva y no inferencial, de tipo exploratorio.

⁴² La palabra grado en este contexto indica la valencia o grado de conectividad de un nodo con los otros nodos.

- **Centralidad de intermediación (*Betweenness*):** es un índice que se basa en cómo de importante es un nodo en términos de vinculación con otros, e indica con qué frecuencia un nodo se encuentra en el camino más corto entre dos pares de nodos. En este sentido, indica qué nodo o nodos tienen poder para ejercer el control de comunicación dentro de la red. La eliminación de los nodos con mayor intermediación provocaría la interrupción de la comunicación en la red, ya que son aquellos que se encuentran como paso obligado en el mayor número de caminos o vías por donde circulan los contenidos (Everton y Roberts, 2011).
- **Centralidad de cercanía (*Closseness*):** es un índice que mide el grado de proximidad de un nodo con respecto a todos los otros nodos. Indica, por lo tanto, cómo de cerca queda ese nodo influenciador para llegar a contactar con otros. Esto permite saber cuán importante es un nodo dentro de la red de influencias, para eventuales comunicaciones o relaciones con otros nodos. Este tipo de centralidad está también relacionado con el control de la comunicación. Este control es diferente al control de la centralidad basada en la intermediación. Aquí, un nodo es visto como central en la medida que puede evitar el posible control de los otros. En este sentido, una posición central por cercanía no es dependiente de los otros como intermediarios del mensaje. Por ello, aquí los términos centralidad e independencia pueden aparecer como equivalentes.
- **Centralidad de prestigio (*Eigenvalues*):** es una versión más elaborada de la métrica de centralidad de grado. La centralidad de prestigio asume que no todas las conexiones o enlaces tienen la misma importancia. Por ello, no tiene en cuenta la cantidad de conexiones, sino la calidad de las mismas, y se basa en que la centralidad de un nodo depende de cómo de centrales sean sus vecinos, o la prominencia que tiene sobre ellos. La idea básica es que el poder y el status de un nodo (que en este caso por su prominencia se denomina "ego") se define recursivamente a partir del poder y el status de sus vecinos (denominados "alters"), y que el poder que establece sobre ellos es en razón a la cualidad de sus conexiones.

En resumen, el término centralidad está asociado a identificar qué entidades tienen un papel importante en la red, dependiendo de algún criterio determinado. Cada tipo de centralidad asigna una métrica (un valor) a un nodo en la red. Del ordenamiento de esos valores se obtiene la posición jerárquica de cada nodo en la red según ese criterio (Lawyer, 2015).

Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación

El procesamiento de los datos recogidos a través de los cuestionarios cerrados, usando el Análisis de Grafos, permite una aproximación inductiva a los significados que los participantes asocian a las reuniones, y cómo esos significados están relacionados con los asuntos de convocatoria de las mismas.

5.6.1.2. Análisis de contenido por frecuencia de palabras

Este tipo de análisis se aplicó a los datos obtenidos a través de las entrevistas y de los cuestionarios abiertos, y también como paso previo para la codificación de los asuntos de convocatoria de las 978 reuniones que fueron evaluadas mediante los cuestionarios cerrados.

Tanto las transcripciones textuales de las entrevistas, como las respuestas a los cuestionarios abiertos, fueron analizados con NVIVO[®], una herramienta de gestión de documentos en soporte magnético que facilita análisis de contenido. Este tipo de herramientas disponibles en el mercado ofrecen aplicar criterios de 5S (Ho, 1999) al material documental - gráfico, audio o video -, tanto durante su almacenamiento como durante su gestión analítica. El procedimiento de análisis de contenido (análisis cuantitativo de datos cualitativos, por frecuencia de uso de palabras) fue utilizado por la investigadora como primer análisis del concepto de reunión, de reunión productiva y de tipos de reunión, como paso previo al análisis interpretativo (análisis cualitativo)⁴³. Con los resultados de este análisis, la investigadora elaboró "frasemas" o unidades fraseológicas⁴⁴, que sirvieron de orientación sobre los significados asociados al concepto de reunión y reunión productiva. Adicionalmente, la investigadora procesó con NVIVO[®] los constructos (dimensiones de significado) aflorados a través de la Técnica de la Rejilla, y a partir de los tres elementos nucleares resultantes, que tomó como categorías, estableció de manera inductiva las subcategorías asociadas. Por ello, de los dos enfoques considerados en los procedimientos de análisis cualitativo (Myring, 2000) - desarrollo de categorías inductivas y aplicación de categorías deductivas -, en este caso se aplicó el primero, apoyándose en el procesamiento con NVIVO[®] de una manera creativa, que por su eclecticismo resultó de gran utilidad para el análisis. En palabras de Klaus Krippendorf (1980, p.76), "cómo se definen las categorías... es un arte". Este procedimiento se retoma en el Capítulo 6, para mayor claridad en la comprensión de los resultados.

⁴³ Y el ya comentado de análisis de los asuntos de convocatoria de las reuniones, para su codificación posterior.

⁴⁴ Ver nota en el apartado 5.5.1.

Cuando el análisis de contenido se aplicó a los asuntos de convocatoria, concepto de reunión y concepto de reunión productiva, fue precedido por un tratamiento de los datos para eliminar las denominadas palabras vacías o *stopwords* (Welbers, Van Atteveldt y Benoit (2017), “aquellas palabras que ocurren con tanta frecuencia en el contexto de investigación que no agregan valor en la identificación de temas”⁴⁵ (Banks, Woznyj, Wesslen y Ross, 2018, p.453).

5.6.1.2. Análisis estadístico – estadística exploratoria

Este tipo de análisis se aplicó a los datos del marco general (978 reuniones), a los provenientes de los cuestionarios cerrados y a los obtenidos del procesamiento matemático de las rejillas. Los análisis realizados se detallan a continuación, tratando en mayor profundidad el de las rejillas, por su complejidad y novedad.

a. Análisis del marco general y cuestionarios cerrados

Los datos registrados de las 978 reuniones mantenidas fueron analizados a nivel de estadísticos primarios, a fin de identificar y clasificar las reuniones en grupos por su Duración, Número de participantes, momento del día en que se realizaron (Jornada matinal, vespertina o ambas) y carácter de Interno/Externo. Los asuntos de convocatoria y los resultados de los cuestionarios cerrados fueron procesados con criterios de estadística exploratoria para calcular el número y porcentaje de reuniones mantenidas por asunto y la relación asunto-percepción, previa codificación de los asuntos con el apoyo de análisis de contenido, explicado en el punto anterior. En el análisis de los datos se utilizó el estadístico Mediana en lugar de la Media aritmética, atendiendo a que el interés es identificar lo más frecuente (Mediana) y no el promedio (Media aritmética). Con la Mediana se asegura que se incluye el 50% de los casos (sus límites son el percentil para el 25%, 0,25 y para el 75%, 0,75).

b. Análisis de las rejillas

Para el procesamiento matemático de las tablas de valores generadas a través de la aplicación de la Técnica de la Rejilla se constata la existencia de diferentes aproximaciones (Björklund, 2008; Feixas y Cornejo, 1996; Feixas et al., 2012; Tofan, Galster y Avgeriou, 2011) y hay disponibles en el mercado diversas aplicaciones informáticas (López González, 2016). Para esta investigación se empleó el programa RECORD[®] 5.0 (Feixas et al., 2012), como se indicó anteriormente, y los resultados del

⁴⁵ Incluyen, por ejemplo, nexos (y, el, ellos, la, entonces...) o los verbos ser y estar, entre otros.

Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación

procesamiento de las rejillas se incluyen en el Anexo 9. Este programa requiere un mínimo de 6 constructos y 6 elementos. En los casos de los participantes 7 y 15, el número de elementos fue menor, y por ello la investigadora añadió un elemento “ficticio” (AAA) para procesarla; el mismo criterio fue aplicado para el participante 7 con relación al número de constructos, que al ser inferior al mínimo requerido, el programa generó tres “falsos” constructos (falso 1, falso 2, falso 3), y en el caso del participante 3 se añadió un “falso” constructo xxx. A pesar de estas limitaciones de procesamiento, estas dos rejillas no fueron descartadas, atendiendo a la factibilidad de realizar otro tipo de análisis.

El programa RECORD[®] calcula índices cognitivos globales, índices por cada elemento y cada constructo y proporciona diversos gráficos. Los primeros incluyen Diferenciación (Porcentaje de Varianza Explicado por el Primer Factor), Intensidad, índice de Bieri, Poder Discriminativo, Extremidad de Puntuaciones (polarización), Indefinición, Sesgo de extremidad, Amplitud de respuesta, índice de conflictos, Dilemas Implicativos y Construcciones Funcionalmente Independientes. Los segundos incluyen Coordenadas y contribuciones, Intensidad, Poder Discriminativo y Extremidad. Los gráficos incluyen Diagramas con etiquetas para cada eje, Dendrogramas de constructos y de elementos, y una presentación de la rejilla con los datos reconstruidos (Feixas et al., 2012).

Este programa utiliza Análisis de Correspondencias a partir de las tablas de datos facilitadas (matrices de valores), con la particularidad de que realiza un chequeo previo de los constructos con el fin de reorientarlos y facilitar así su análisis. Esto es, procede a invertir el sentido de los polos o ramas, lo que conlleva un proceso de focalización o aglomeración (clúster) previo a la aplicación del Análisis de Correspondencias. El objetivo del Análisis de Correspondencias consiste en buscar la asociación entre dos variables (constructos, en filas, y elementos, en columnas de la tabla), y poner en evidencia las similitudes entre las categorías de constructos y elementos, respectivamente. En general las técnicas de Análisis de Correspondencias se basan en el análisis de perfiles o patrones. Un perfil es un conjunto de frecuencias dividido por el total, y por ello refleja la forma en que la categoría de una variable (constructos y elementos de una misma rejilla) cambia respecto a las categorías de la otra variable.

Como utilidad estadística para el análisis multidimensional, a la herramienta informática suele programársele un determinado número de ejes. Los ejes son factores a interpretar, que explican el fenómeno bajo estudio. A cada uno de estos factores le corresponde una dimensión que es la varianza. Estos valores de cada factor, que se

corresponden con la varianza, se denominan Valores Propios (o *Eigenvalues*, presentados en el epígrafe 5.6.1.1), y se refieren tanto a los elementos como a los constructos. La tabla de Valores Propios permite interpretar y evaluar la calidad de información que provee cada eje o factor. Si la suma de los dos primeros valores propios (F1 y F2 o Eje 1 y Eje 2) se acerca a 1, es decir esta próxima a la totalidad, entonces la definición es muy alta (el eje 1 y el eje 2 informarían sobre la totalidad del fenómeno bajo estudio). El programa utilizado, RECORD[®] tiene establecidos cinco ejes como máximo aceptado, y presenta los Valores Propios y el Porcentaje de Varianza que explica dicho valor, expresado bajo las siglas PCT y su acumulado (PCT-ACM).

Además el programa aporta, y se presentan como tablas, las Matrices de Correlación correspondientes, tanto para los elementos (columnas) como para los constructos (filas). También proporciona las Matrices de Disimilitud en coordenadas euclidianas, que se aprecian de modo más simple en el Biplot correspondiente. La salida del programa informático presenta también las Tablas de Coordenadas y Contribuciones para los elementos y los constructos, respectivamente. Tablas estructuradas de tal modo que en las filas se presentan las etiquetas de los elementos o de los constructos, en cada caso, y como columnas los valores de los factores o ejes. Se presentan tres columnas para cada eje, la correspondiente a las coordenadas multiplicadas por la constante mil, la carga factorial absoluta (por tanto, con signo), y la carga relativa (por ello, sin signo). La valoración de estas cargas con respecto a elementos y constructos permite una apreciable facilidad a la hora de realizar una interpretación, complementaria del análisis de los datos narrativos.

De todos los índices mencionados, los parámetros utilizados para el análisis de los datos de las rejillas Rejilla fueron los siguientes:

- **Polarización:** indica el porcentaje total de puntuaciones extremas (1 ó 7), resultado de dividir el número de puntuaciones extremas entre el total de constructos (García-Martínez, Orellana-Ramírez y Guerrero-Gómez, 2012). La probabilidad teórica umbral de obtener puntuaciones extremas en una escala de siete puntos es de 28,57%. En base a esta proporción, los porcentajes mayores tienden a describir una forma de pensamiento polarizada, dicotómica (Feixas y Cornejo, 1996), estructuras rígidas en las que hay más “blancos y negros” que “grises” (Feixas et al., 2003). A efectos de esta investigación de tesis, este índice indica que los constructos tienen un buen poder de discriminación; esto es, permiten discriminar muy bien entre tipos de reuniones, y entre reuniones deseadas e indeseadas.

Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación

- **Indefinición:** es un índice complementario al de Polarización, que hace referencia al porcentaje total de puntuaciones centrales, aquellas en las que el individuo no ha podido situarse en ninguno de los polos del constructo, quedando en una posición media (en la escala aplicada, se trataría de la puntuación 4). Un valor elevado de este índice indicaría una incapacidad de dar sentido a los elementos de manera significativa (Feixas y Cornejo, 1996). Aplicado a esta investigación, la indefinición en un constructo indica la poca utilidad que posee para discriminar entre tipo de reuniones.
- **Intensidad global de los constructos:** hace referencia a la similitud funcional entre los constructos, es decir, en qué medida varios constructos del individuo discriminan lo mismo, o existe multidimensionalidad en ellos (Feixas y Cornejo, 1996). Habitualmente, se considera una medida de integración, respecto al grado en que los constructos se asocian o enlazan entre sí (Bannister y Fransella, 1966). Su calculo se basa en las correlaciones entre un constructo y la media de los demás (Feixas y Cornejo, 1996) y se considera que valores superiores a 0,35 indican poca complejidad cognitiva. A mayor valor, mayor la intensidad. En el caso de esta investigación, valores elevados de este índice indicarían que los participantes necesitan pocas dimensiones para discriminar o definir los tipos de reuniones que conciben, aun cuando utilicen “etiquetas” verbales diferentes.
- **Porcentaje de la varianza explicada por el primer factor:** representa la magnitud de la principal dimensión de significado, producto de un Análisis de Correspondencias. Si el valor es alto, indica que el individuo explica mucho acerca de su mundo en un solo eje, y por ello muestra una cierta unidimensionalidad de su sistema de constructos; si el valor es bajo, estaríamos ante el caso de un individuo con una mayor complejidad cognitiva (Feixas y Cornejo, 1996)⁴⁶. Como se indicó anteriormente, el programa RECORD[®] agrupa los datos en cinco ejes, ordenados de mayor a menor en función del porcentaje de varianza explicada. Como orientación, si el porcentaje de F1 es mejor del 37%, la estructura cognitiva del individuo puede considerarse diferenciada, mientras que si es mayor del 47% la estructura se puede considerar simple

⁴⁶ El tratamiento matemático aplicado al Análisis de Correspondencias genera tantos vectores (ejes o factores) como sean necesarios para explicar el 100% del fenómeno bajo estudio. Estos vectores se presentan numéricamente y ordenados, del que más contribuye a la explicación total al que menos contribuye. En este sentido, el primer eje o factor (F1) expresa la mayor referencia cognitiva. Si el porcentaje es muy elevado, este factor explica mayoritariamente la varianza de los datos.

(Feixas et al, 2003). Aplicado a esta investigación, porcentajes superiores al 47% indicarían que la persona tiene una estructura simple de construcción de las reuniones, dado que necesita pocos constructos para definir las y discriminar bien entre los diferentes tipos; en otras palabras, su sistema de construcción se puede explicar en gran medida por el primer factor (F1). A mayor valor, menor es el número de componentes relevantes que se utilizan para la construcción de la experiencia, en este caso, de las reuniones.

- **Distancias entre elementos (distancias euclidianas):** indican el grado de proximidad entre dos elementos; esto es, cuánto están de cercanos o lejanos. En esta investigación se utilizó para las distancias respecto a “La Mejor” y “La Peor” reunión, para valorar de manera indirecta el grado de satisfacción de los participantes respecto a las reuniones que mantienen, sin realizarles la pregunta directamente. De modo orientativo, se consideró que una distancia menor a 0,25 entre un tipo de reunión (elemento) respecto “La Mejor” indicaría una muy alta satisfacción con ese tipo de reunión; una distancia entre 0,25 y 0,49 indicaría alta satisfacción; una distancia entre 0,50 y 0,74 indicaría baja satisfacción (insatisfacción), y valores superiores a 0,75 indicarían muy baja satisfacción (alta insatisfacción). Las distancias euclidianas calculadas con el programa RECORD 5.0 cobran especial importancia, ya que permiten subsanar las limitaciones del uso de correlaciones (Segura Valverde, 2017).
- **Correlaciones de elementos:** permiten estimar la relación entre dos elementos (Feixas et al., 2003). Al igual que las distancias euclidianas, en esta investigación las correlaciones se utilizaron principalmente con relación a “La Mejor” y “La Peor” reunión, para valorar de manera indirecta el grado de satisfacción de los participantes respecto a las reuniones que mantienen, sin realizarles la pregunta directamente. Una de las limitaciones del uso de correlaciones para evaluar la relación entre elementos es que éstas no son adecuadas para la realización de operaciones matemáticas entre ellas, al no poseer cualidades conmutativas (Trujillo, 2016, citado Segura Valverde, 2017 p.49), además de que la correlación puede producir un artefacto estadístico basado en los patrones de covarianzas (Segura Valverde, 2017). Por ello, en esta investigación se consideraron principalmente las distancias y el signo de las correlaciones, de modo que correlaciones negativas y distancias elevadas con “La Mejor” reflejan insatisfacción y, por el contrario, correlaciones positivas y distancias reducidas indican que ambas reuniones comparadas son muy similares, consiguen un alto grado de coincidencia.

Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación

- **Dilemas implicativos:** indican conflictos cognitivos, que se presentan cuando se establece una asociación entre dos constructos, de forma que el cambio (deseado) en uno de ellos supondría un cambio (no deseado) en otro constructo, y por ello dicho cambio al individuo le resultaría incongruente con su sentido de identidad (Segura Valverde, 2017). Esto es, existe un aspecto del “yo” (a efectos de esta investigación, reunión “Trabajo” o equivalente) insatisfactorio, que la persona desearía cambiar, pero que, como se asocia fuertemente a aspectos positivos y satisfactorios (centrales) de su identidad, es muy difícil de modificar (Feixas et al., 2003). El cambio es tan difícil porque implicaría el posible abandono de alguno de esos aspectos positivos y nucleares. En la presente investigación, estos dilemas implicativos representan los conflictos sobre los significados que una persona asocia a la reunión Trabajo o equivalente, en los que hay implicados aspectos que le gustaría cambiar, pero si los cambia implicaría renunciar a otros que consideran básicos en dicha reunión, que no pueden perder. Por ello, la persona va a tener dificultades en su conducta cuando en una reunión tenga que utilizar simultáneamente los dos constructos implicados en el dilema.
- **Constructos dilemáticos:** a diferencia de los Dilemas implicativos, en este caso el dilema ocurre entre los dos polos del constructo (la persona se sitúa en un punto medio, 4, para ese constructo en la Mejor reunión). Por ello, estos polos no constituyen alternativas deseables para el entrevistado. En cierto modo, indican que el constructo ha perdido su funcionalidad para discriminar entre los tipos de reuniones.
- **Discrepancia:** está conformada por el conjunto de constructos en los que la diferencia entre la puntuación proporcionada al “yo” (reunión Trabajo o equivalente) y el ideal (La Mejor reunión) implica un cambio de sentido en cuanto al polo del constructo empleado (4 puntos de diferencia). Aplicado a esta investigación, los constructos discrepantes indican aspectos que a la persona entrevistada no le gustan de las reuniones Trabajo (o equivalente) y le gustaría cambiar.

En esta investigación se llevó a cabo un análisis tanto cualitativo como cuantitativo de las rejillas. En el análisis cuantitativo, realizado a nivel individual, dado que no aplica a los constructos sino a las personas, se utilizaron los índices detallados anteriormente.

5.6.2. Análisis de tipo cualitativo

5.6.2.1. Análisis interpretativo

Este tipo de análisis se aplicó a los datos procedentes de las entrevistas, de los cuestionarios abiertos, de las rejillas y de la observación participante, con matices dependiendo de la fuente de datos, según se detalla a continuación.

a. Entrevistas y cuestionarios abiertos

La investigadora realizó una primera lectura de las transcripciones de las entrevistas y de los cuestionarios abiertos, sin ningún condicionante, como primera aproximación inductiva a los datos a analizar. Posteriormente, en una segunda lectura creó de manera inductiva las categorías y subcategorías para la codificación, y a continuación las contrastó con las categorías que identificó en la revisión de la literatura para “el concepto de reunión. Como resultado, constató que las subcategorías reflejaban varias de las establecidas en el proceso de revisión de la literatura. Por ejemplo, las subcategorías “Estructura” e “Interacción” se corresponden con las establecidas en la revisión de la literatura; la subcategoría “Propósito” agrupó las subcategorías Propósito y Objetivos identificadas en la revisión de la literatura; la de “Tecnología y temporalidad” guarda relación con la Dispersión física o temporal; “Participantes” lo hace con Grupo de personas, si bien en esta investigación incluye significados adicionales relacionados con las características del proceso y responsabilidades de selección; “Organización” incluye las categorías de Acuerdo para reunirse, Planificación anticipada y Organización previa; y las de “Productos Tangibles” y “Aporte a la Organización” guardan relación con las de Orientación a Resultados y Contribución Organizacional. Para cada subcategoría, identificó citas literales que mejor representaban los significados asociados, y finalizó con una síntesis creativa, a modo de frases o unidades fraseológicas, en la que utilizó técnicas de análisis y representación visual. De este modo, la investigadora realizó aplicó una lógica de análisis inductivo-interpretativa.

b. Rejillas

El análisis de las rejillas tuvo un alcance amplio, que resumimos a continuación:

- Con respecto al *análisis de los significados*, la investigadora realizó una primera aproximación, a través de la codificación de los 123 constructos que afloraron al aplicar la Técnica de la Rejilla. Para esta codificación consideró las categorías identificadas mediante un análisis creativo de contenido (ver 5.6.1.2) y tomó

Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación

como referencia las subcategorías utilizadas para la codificación de las entrevistas y cuestionarios, para concepto de reunión y reunión productiva, a las que fue añadiendo las que emergían de la rejilla de manera inductiva. Este proceso permitió ir construyendo y enriqueciendo sobre los resultados previos, obtenidos de otras fuentes de datos, aplicando así una triangulación analítica.

- Con respecto al *análisis de los elementos* de la rejilla (tipos de reuniones), la investigadora identificó de manera inductiva las categorías que los participantes utilizaban para clasificar y diferenciar entre tipos de reuniones. A continuación, tomando como referencia dichas categorías, codificó los tipos de reuniones identificadas por los participantes. Su análisis permitió elaborar una taxonomía de reuniones, a modo de síntesis e inferir sobre los factores de influencia.
- Bajo un *enfoque nivel global*, la investigadora realizó un análisis cualitativo de las rejillas considerando el número de elementos, número de constructos, contenido temático de los constructos (por ejemplo, constructos sorprendentes) y constructos centrales, dilemas implicativos, constructos dilemáticos, elementos relacionados con La Mejor y La Peor reunión, entre otros, a nivel individual y grupal. Este análisis le permitió inferir información para ir respondiendo a las diversas preguntas y subpreguntas de investigación.

El análisis de las rejillas enriqueció los resultados obtenidos del análisis de las entrevistas y cuestionarios, confirmando así que la Técnica de la Rejilla constituyó la principal fuente de recogida de datos.

c. Observación participante

La investigadora realizó una primera lectura de las notas observación participante tomadas, y a partir de una segunda lectura elaboró un resumen por participante. Este resumen fue comparado posteriormente, para cada participante, con los constructos aflorados en su rejilla, para inferir sobre las posibles relaciones entre constructos (significados) y actitudes y conductas en las reuniones.

5.7. Medidas para asegurar el rigor y la validez

Históricamente, las preocupaciones sobre fiabilidad o bondad de la investigación cualitativa fueron tomadas de las Ciencias Naturales y Experimentales (Marshall y Rossman, 2016). Por lo tanto, la fiabilidad, la validez, la objetividad y la generabilidad, de aplicación en enfoques de tipo cuantitativo, fueron los criterios contra los que se juzgó tradicionalmente la solidez de un estudio cualitativo, donde la fiabilidad, la validez

y la generalización eran vistos como una "santa trinidad [...] adorada con respeto por todos los verdaderos creyentes en la ciencia" (Kvale, 1996, p.229). Con el giro postmoderno, sin embargo, estos estándares canónicos han sido desafiados, al igual que la misma noción de presentar criterios (Schwandt, 1996).

Estos criterios tradicionales fueron modernizados por Egon G. Guba e Yvonna S. Lincoln hacia la credibilidad, auditabilidad y transferibilidad (Guba y Lincoln, 1981), y posteriormente ampliados a credibilidad, confirmabilidad, seriedad/confiabilidad, y transferibilidad (Lincoln y Guba, 1985). Se aplican desde la fase de diseño de la investigación y son mantenidos durante todo el proceso de desarrollo, por las características propias de la investigación cualitativa (Marshall y Rossman, 2016). Cho and Trent (2006) propusieron posteriormente un enfoque transformacional para asegurar la validez de un estudio, bajo la argumentación de que los enfoques tradicionales son de tipo transaccional, al implicar a los participantes en la investigación en la validación para confirmar los propios resultados, y la utilización de triangulación como una estrategia para ayudar a asegurar la validez. En ambos procedimientos, la finalidad es tener una representación más precisa, intersubjetiva y neutral del fenómeno bajo estudio. Estos autores parten del enfoque, central en la investigación cualitativa, de que existen múltiples perspectivas, incluidas las del propio investigador, y por ello se focalizan en asegurar que estas perspectivas son representadas con transparencia, y de que toda la dinámica del proceso de investigación es examinada y criticada. La cuestión de la validez es, en sí misma, convergente con el modo en que el investigador se refleja a sí mismo, tanto de manera explícita como implícita, en múltiples dimensiones de la investigación realizada. Aunque nos parece interesante esta propuesta transformacional, y es en gran parte inherente a las características y desarrollo de esta investigación en esta tesis, tomamos como referencia los criterios de Guba y Lincoln (1981), siguiendo la recomendación de "su utilidad para principiantes" (Marshall y Rossman, 2016, p.50). Recomendación que la investigadora consideró apropiada como guía para esta tesis, al no ser una experta académica, sino una profesional de la gestión de organizaciones y proyectos.

Si bien este Capítulo 5 constituye en sí mismo una de las medidas para asegurar el rigor de la investigación llevada a cabo, puesto que la explicación detallada que proporciona del proceso de investigación permite auditar dicho proceso y le dota de fiabilidad, a continuación abordamos cada uno de estos criterios mencionados: credibilidad, confirmabilidad y transferibilidad (Guba y Lincoln, 1981).

Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación

5.7.1. Medidas para asegurar la credibilidad

La credibilidad de una investigación radica en la veracidad de la misma, y se logra cuando el investigador recoge datos e información que produce hallazgos, que son reconocidos por los participantes como una buena aproximación sobre lo que piensan y sienten. Así, la credibilidad se refiere a cómo los resultados de una investigación son verdaderos para las personas que participaron en el estudio, y para otras personas que han experimentado o estado en contacto con el fenómeno investigado. Como estudio exploratorio, bajo un paradigma constructivista son los participantes los que conocen su mundo, que puede ser completamente diferente al del investigador. Su tarea es captar el mundo de cada participante, los significados que atribuye a las reuniones, de la mejor manera posible, siendo necesario para ello adentrarse en ese mundo, donde la empatía desempeña un papel clave, como quedó detallado en el subapartado 5.5.2.

La investigadora consideró diversas medidas para asegurar la validez o credibilidad de esta investigación de tesis, que se detallan y analizan a continuación:

- **Consulta y validación del guión de entrevista:** en el diseño del guión de entrevista, la investigadora consultó algunos términos a cuatro de los por entonces futuros participantes, para asegurarse de que cuando realizara las entrevistas estos serían entendidos por los entrevistados, considerando los giros del idioma español que se dan en cada uno de los países y los diferenciales con el español peninsular. El término más relevante consultado fue sobre la dualidad del uso de “reunión productiva” o “reunión efectiva”, siendo la respuesta unánime a favor del primero. Por ello, se habla en la tesis de “reuniones productivas”. Una vez diseñado el guión de entrevista, la investigadora llevó a cabo dos entrevistas piloto a personas de su ámbito próximo, cuyo perfil profesional era cercano del perfil de las personas a entrevistar para la investigación. El objetivo fue doble: (1) por un lado, evaluar si las preguntas contenidas en la entrevista eran comprendidas por las personas entrevistadas y se adaptaban al objetivo pretendido; (2) por otro lado, ayudar a la investigadora a identificar riesgos que pudieran influir en el desarrollo fluido de la entrevista, en función de las reacciones de las personas entrevistadas. El resultado de estas dos entrevistas validó el guion diseñado, y se tomó como referente para abordar el trabajo de campo con los participantes reales.
- **Creación de un clima propicio:** tanto para las entrevistas como para las respuestas a los cuestionarios, en especial los de tipo abierto, la investigadora

se aseguró de crear un clima propicio para que las personas participaran y se expresaran libremente, sin ningún tipo de presión, indicándoles en la presentación del estudio que no hay respuestas buenas o malas, que lo importante es que expresen lo que sientan, su concepción de las reuniones.

- **Adopción de una perspectiva émica:** durante las entrevistas la investigadora dejó de lado su experiencia y concepción de las reuniones, para mantener una mente abierta, sin prejuicios ni suposiciones, y adoptó una perspectiva émica, considerando los significados y términos utilizados por los participantes, sin imponer los suyos. Cuando no entendió un término o una expresión de la persona entrevistada, o cuando la persona entrevistada pasaba por alto algún significado que la investigadora encontraba de interés, le realizaba preguntas adicionales. Estas preguntas en general fueron abiertas, del tipo “es muy interesante eso que comenta, ¿a qué se refiere con...?”, y en algunos casos, dependiendo de la personalidad del participante (personas que se evidenciaron en la entrevista muy reflexivas y colaboradoras), asumía una interpretación y la expresaba, para retar al participante a una reflexión profunda, bien para confirmar o bien para refutar la interpretación lanzada por la investigadora (Maso, 2001). La investigadora utilizó transcripciones textuales de las entrevistas y mantuvo también las grabaciones, a las que accedió en aquellos casos puntuales en los que consideró necesario comprender el tono y matices con los que los participantes realizaron determinadas aseveraciones o comentarios. También mantuvo las notas que tomó de cada entrevista (en general recogidas en el guión de la entrevista, que llevaba impreso).
- **Retroalimentación a las personas entrevistadas:** cuando finalizaba cada entrevista, la investigadora “leía” a cada participante el resultado de la rejilla para La Mejor o La Peor reunión, y en algunos casos para ambas. Esto es, interpretaba cómo entiende cada participante qué es una buena o una mala reunión, en función de las puntuaciones asignadas en la rejilla para estas reuniones (matrices de valores) considerando los diferentes constructos. Las personas entrevistadas confirmaban como buena esa aproximación sobre lo que piensan de esas reuniones, o ampliaban información, que era recogida e incorporada por la investigadora.
- **Triangulación metodológica y analítica:** la triangulación metodológica fue articulada a través de dos pilares – Técnica de la Rejilla y Método del Caso - y cinco métodos de recogida de datos, que quedaron detallados en el subapartado

Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación

5.5.2: cuestionarios cerrados, entrevistas, rejillas, cuestionarios abiertos y observación participante. Adicionalmente, en el caso 6 recogió el manual que dicha organización había diseñado para la mejora de sus reuniones, lo que permitió una triangulación de datos. La triangulación analítica se articuló a través de la aplicación de diversas técnicas de análisis, tanto de tipo cualitativo – análisis interpretativo – como cuantitativo – análisis de grafos, análisis de contenido, análisis estadístico -.

- **Validación de los resultados:** con tres de las personas entrevistadas compartió las principales conclusiones de la investigación, obteniendo una aceptación general. Si bien no se acordó con ellas este procedimiento, se dio la posibilidad, de manera oportunística, de mantener reuniones presenciales con ocasión de dos viajes que la investigadora realizó a la Región, en el año 2018⁴⁷.

5.7.2. Medidas para asegurar la confirmabilidad

La confirmabilidad o auditabilidad se refiere a la posibilidad de que otro investigador pueda seguir la misma ruta utilizada en la investigación; esto es, que la pueda reproducir en cuanto a proceso (Miles y Huberman, 1994). Para ello, es necesario que el proceso, así como las decisiones que haya tomado el investigador, estén documentados con transparencia. Esta estrategia permite que otro investigador examine los datos y pueda llegar a conclusiones iguales o similares, siempre y cuando tengan perspectivas similares.

Los Capítulos 4, 5, 6 y 7 constituyen en sí mismos una de las medidas para asegurar la auditabilidad. Tanto la reflexividad de la investigadora durante el proceso - criterios considerados, decisiones tomadas -, como el proceso seguido para llevar a cabo la investigación, han sido ampliamente detallados. Así, se describieron de manera pormenorizada las preguntas de la investigación, el diseño de la estrategia, el diseño metodológico, las características de los participantes y su proceso de selección, los métodos de recogida de datos, las herramientas y criterios de análisis, los resultados y las inferencias realizadas al analizar los datos. Adicionalmente, atendiendo a la complejidad del análisis por la cantidad de fuentes de datos utilizadas y los diversos tipos de análisis llevados a cabo, en el Capítulo 6 se presentan no solo los resultados, sino que se va describiendo el proceso lógico seguido y cada tipo de análisis realizado

⁴⁷ Desde marzo de 2017 la investigadora reside en España, si bien realiza viajes internacionales continuados, por motivos profesionales.

que dio lugar a los diversos resultados, aunque ello suponga en ocasiones repetir aspectos ya detallados en este Capítulo 5.

5.7.3. Medidas para asegurar la transferibilidad

La transferibilidad o aplicabilidad se refiere a la posibilidad de extender los resultados del estudio a otras poblaciones, a otro contexto. El grado de transferibilidad está en función directa de la similitud entre los contextos, y por ello se necesita que se describan el lugar y las características de las personas donde el fenómeno fue estudiado.

En esta investigación se ha descrito ampliamente el contexto sociocultural en el que fue llevada a cabo, y proporcionado, hasta donde la privacidad y confidencialidad de los datos lo ha permitido, detalles de las organizaciones y grupos considerados como casos de estudio. Estas características son retomadas en el Capítulo 7, al analizar los resultados. No obstante, se ha de considerar que la generalización estadística de la muestra a una población no es el objetivo de esta investigación, sino la comprensión en profundidad del fenómeno a estudiar, en este caso, las reuniones de trabajo. Ello permitirá la generalización analítica de esa comprensión, en términos de los factores que afectan a la construcción de dichos significados y las conductas que se derivan de ellos.

Como resumen de este apartado 5.7, el objetivo fundamental de toda investigación es encontrar resultados plausibles y creíbles, y por ello se deben aplicar criterios de rigor, con independencia de los paradigmas que orientan la investigación. En investigación cualitativa es necesario utilizar estrategias de verificación durante todo el proceso de investigación, pues de esta manera la validez y la confiabilidad se obtienen activamente, y no son aspectos evaluados al finalizar el proyecto de investigación. Es decir, las estrategias de verificación son parte de la investigación cualitativa. Ello conlleva considerar aspectos comentados anteriormente en este Capítulo 5, como la coherencia metodológica entre las preguntas de investigación y los métodos usados; la selección de los participantes que mejor representen o tengan conocimiento del fenómeno a investigar; la creatividad, sensibilidad, flexibilidad y habilidad del investigador para responder a lo que sucede durante la investigación, en un proceso dinámico e iterativo; su rigor metodológico al llevar a cabo la investigación; o la saturación de la información. Además, en cuanto a su validez, no sólo debe generar conocimiento teórico, sino contribuir a la solución de problemas relevantes, por su

Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación

aplicación práctica. Todos estos aspectos han sido considerados en el desarrollo de esta investigación.

5.8. Síntesis

En este Capítulo hemos descrito el diseño de la investigación, a partir del marco estratégico establecido en el Capítulo 4. Para ello, hemos detallado el escenario; el proceso y criterios de selección de los casos de estudio y de los participantes; los métodos utilizados para la recogida y análisis de los datos; y los criterios aplicados para asegurar el rigor y fiabilidad de la investigación. Por todo ello, este Capítulo 5 constituye una pieza fundamental de la investigación, al permitir auditar todo el proceso.

A continuación, en la Tabla 5.16 se resumen las principales características del diseño de la investigación; en la Tabla 5.17 se sintetizan los métodos de recogida de datos utilizados y el total de datos recogidos por técnica y caso; y en la Tabla 5.18 el tipo de análisis realizado, por técnica de recogida de datos.

Métodos y herramientas	Especificaciones
Contexto geográfico	Seis países de la región centroamericana: Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá.
Método del caso	Caso múltiple (7 casos) e integrados.
Métodos de recogida de datos	Cinco métodos: cuestionarios cerrados, entrevistas, rejillas, cuestionarios abiertos, observación participante. Adicionalmente, manual de gestión de reuniones (Caso 6). Triangulación metodológica.
Técnicas de análisis de datos	Análisis cualitativo y cuantitativo; diversas técnicas (triangulación analítica).
Triangulación	Metodológica y analítica. Adicionalmente, triangulación de datos en el Caso 6.

Tabla 5.16. Principales características del diseño de la investigación. Fuente: elaboración propia.

Métodos de recogida de datos	1	2	3	4	5	6	7	Total
Entrevistas (E)	10	2	2	-	2	-	-	16
Rejillas (R)	10	2	2	-	2	-	-	16
Cuestionarios abiertos (CA)	-	-	5	13	16	24	7	65
Observación participante (OP) ⁴⁸	8	6	2	-	5	-	-	21
Cuestionarios cerrados/Marco gral. ⁴⁹	-	-	-	-	-	-	-	978
Otros docs. - manuales (M)	-	-	-	-	-	1	-	1

Tabla 5.17. Métodos de recogida de datos y total de datos por cada método y caso de estudio. Fuente: elaboración propia.

Tipo de análisis	CC	E	R	CA	OP	M
Análisis cuantitativo – grafos	✓	-	-	-	-	-
Análisis cuantitativo – contenido (frecuencia)	✓	✓	-	✓	-	✓
Análisis cuantitativo – estadístico	✓	-	✓	-	-	-
Análisis cualitativo – interpretativo	-	✓	✓	✓	✓	-

Tabla 5.18. Análisis realizados para cada método de recogida de datos. Fuente: elaboración propia.

5.9. Referencias

Ackoff, R. L. (1989). From Data to Wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis*, 16, 3-9.

AFS Intercultural Programs (2012). Dimensiones culturales de Hofstede. Recuperado de <https://s3.amazonaws.com/woca-s3/telligent.evolution.components.attachments/13/1637/00/00/00/00/65/14/Hofstede%27s+Cultural+Dimensions...for+friends+of+AFS+2012+-+ESP.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJC2S635RRRB3EOPQ&Expires=1496519980&Signature=33GQxvrzZywm%2f6GDQZ9PVN%2fWdoU%3d>

Banco Mundial (2017). Indicadores. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador>

⁴⁸ Se indica el número de reuniones observadas, que se corresponde con 102 observaciones (distribución por caso y participante detallada en la Tabla 5.12).

⁴⁹ Se indica el número de reuniones mantenidas y evaluadas, un total de 978; el número de cuestionarios recogidos fue de 3.554. Los cuestionarios cerrados abarcan todos los casos (en estas reuniones participaron tanto personas vinculadas a los Casos 1, 2, 3, 4, 5 y 7, como otras personas adicionales).

Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación

Banks, G. C., Woznyj, M. H., Wesslen, R. S. y Ross, R. L. (2018). A Review of Best Practice Recommendations for Text Analysis in R (and a User-Friendly App). *Journal of Business and Psychology*, 33, 445–459.

Bannister, D. y Fransella, F. (1966). *Grid Test of Thought Disorder*. Barnstaple, UK: Psychological Tests Publications.

Björklund, L. (2008). *The Repertory Grid Technique: Making Tacit Knowledge Explicit: Assessing Creative work and Problem solving skills*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/235767950_The_Repertory_Grid_Tec_hnique_Making_Tacit_Knowledge_Explicit_Assessing_Creative_work_and_Pro_blem_solving_skills

Blondel V., Gillaume J. L., Lambiotte, R. y Lefebvre, E. (2008). Fast unfolding of communities in large networks. *Journal of Statistical Mechanics*, 1-12.

Bochsler, D. y Merkel, W. (2014). *Democracy barometer*. Recuperado de <http://www.democracybarometer.org>

Brikci, N. y Green, J. (2007). *A Guide to Using Qualitative Research Methodology*. Médicos Sin Fronteras (MSF). Recuperado de <http://fieldresearch.msf.org/msf/handle/10144/84230>

Bryman, A. (2006). Integrating quantitative and qualitative research: how is it done? *Qualitative Research*, 6, 97-113.

Bühlmann, M., Merkel, W., Müller, L. y Weßels, M. (2012). The Democracy Barometer: A New Instrument to Measure the Quality of Democracy and its Potential for Comparative Research. *European Political Science*, 11(4), 519–536.

Carifio, J. y Rocco, P. (2007). Ten Common Misunderstandings, Misconceptions, Persistent Myths and Urban Legends about Likert Scales and Likert Response Formats and their Antidotes. *Journal of Social Sciences*, 3, 06-116.

Cascón-Pereira, R. (2018). Repertory Grid Technique as a Useful Tool for Assessing Identity and Identity Change in HRD. En K. Black, R. Warhurst y S. Corlett (Eds.), *Identity as a Foundation for Human Resource Development* (pp. 129-143). New York: Routledge.

CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2015). *Observatorio Demográfico*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

- Cho, J. y Trent, A. (2006). Validity in qualitative research revisited. *Qualitative Research*, 6(3), 319-340.
- Copp, M. A. (2008). Emotions in qualitative research. En L. M. Given (Ed.), *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods* (pp. 249-252). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cortina, A. (2013). *¿Para qué sirve realmente la ética?* Barcelona: Paidós Ibérica.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4ª ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Daly A. J., Nienke M. M., Bolivar, J. M. y Burke. P. (2010). Relationships in reform: the role of teachers' social networks. *Journal of Educational Administration*, 58, 359-391.
- Delgado Rojas, J. (2014). Integración formal, integración real y sociedades civiles en la Centroamérica actual, 105-128. En W. Soto Acosta y M. Suárez Ulloa (Eds.), *Centroamérica: Casa Común e Integración Regional* (pp. 17-31). Costa Rica: Universidad Nacional de Costa Rica.
- Democracy barometer (2010). *Website of the democracy barometer*. Recuperado de <http://www.democracybarometer.org>
- Denzin, N. K. y Lincoln, Y. S. (2005). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (3ª ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. y Holman, D. (1996). Using Repertory Grids in Management. *Journal of European Industrial Training*, 20(3), 3-30.
- Emory, C. W. y Cooper, D. R. (1991). *Business Research Methods*. Boston, USA: Irwin.
- Eriksson, P. y Kovalainen, A. (2016). *Qualitative Methods in Business Research: A Practical Guide to Social Research (Introducing Qualitative Methods Series)*. Thousand Oaks, CA: Sage. Kindle edition.
- Everton, S. F. y Roberts, N. (2011). *Strategies for Combating Dark Networks*. *Journal of Social Structure*, 12, 1-32.
- Feixas, G. y Cornejo, J. M. (1996). *Manual de la técnica de la rejilla mediante el programa RECORD v. 2.0*. Barcelona: Paidós.

Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación

Feixas, G., Cornejo, J. M. y Laso, E. (2012). RECORD 5.0: Análisis de Correspondencias de Constructos Personales (Version 5.0) [aplicación en línea]. Barcelona: Universitat de Barcelona. Recuperado de <http://www.tecnica derejilla.net/>.

Feixas, G., De la Fuente, M. y Soldevila, J. M. (2003). La técnica de la rejilla como instrumento de evaluación y formulación de hipótesis clínicas, *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, 8(2), 153-172.

Freeman L. C. (1978/1979). Centrality in Social Networks Conceptual cCarification. *Social Networks*, 215-239.

Fumero-Vargas, P. (2005). *Cultura y sociedad en Costa Rica: 1914-1950*. Costa Rica: Universidad Nacional de Costa Rica.

García-Martínez, J., Orellana-Ramírez, M. C. y Guerrero-Gómez, R. (2012). Relaciones entre la estructura cognitiva y la intensidad de la sintomatología en dos subgrupos de mujeres maltratadas: un esbozo de tipologías de las víctimas de la violencia contra la pareja. *Acción psicológica*, 9(1), 47-60.

Gracia, D. (2008). *Procedimientos de ética clínica*. Madrid: Triacastela.

Guba, E. G. y Lincoln, Y. S. (1981). *Effective Evaluation: Improving the Usefulness of Evaluation Results Through Responsive and Naturalistic Approaches*. San Francisco: Jossey-Bass.

Guillemin, M. y Guillam, L. (2004). Ethics, reflexivity and “ethically important moments” in research. *Qualitative Inquiry*, 10(2), 261-280.

Harrison, R. (1966). Cognitive change and participation in a sensitivity-training laboratory. *Journal of Consulting Psychology*, 30, 517–520.

Haslam, S.A. (2001). *Psychology in Organizations: The Social Identity Approach*. London: Sage.

Herrero, R. (2000). La terminología del análisis de redes: problemas de definición y de traducción. *Política y Sociedad*, 33, 199-206.

Ho, S. (1999). Japanese 5-S: Where TQM begins. *The TQM Magazine*, 11(5), 311-321.

Hofstede, G. (1980). *Culture’s consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.

- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London, UK: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede (2010). *National Culture. Country Comparisson Tool*. Recuperado de <https://geert-hofstede.com/national-culture.html>
- Holstein, J. A. y Gubrium, J. F. (2004). The active interview. En D. Silverman (Ed.), *Qualitative Research. Theory, Method and Practice* (pp. 113-129). London, UK: Sage.
- James, K. H. y Engelhardt, L. (2012). The effects of handwriting experience on functional brain development in pre-literate children. *Trends Neuroscience Education*, 1(1), 32-42.
- Kaplan, S. (1979, April). *Perception and Landscape: Conceptions and Misconceptions*. Paper presented in the National Conference on Applied Techniques for Analysis and Management of the Visual Resource, Nevada, USA.
- Kaplan H. I., Sadock, B. J. y Freeman A. M. (1989). Cerebro y Psiquiatría. En H. I. Kaplan y B. J. Sadock (Eds.), *Tratado de Psiquiatría* (pp. 162-178). Barcelona: Salvat.
- Katz, D. y Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York, NY: Wiley.
- Kelly, G. A. (1955). *The Psychology of Personal Constructs*. New York, NY: WW Norton.
- Krippendorff, K. (1980). *Content analysis. An Introduction to its Methodology*. Beverly Hills: Sage.
- Kuz, A., Falco, M. y Giandini, R. (2016). Análisis de redes sociales: un caso práctico. *Computación y Sistemas*, 20(1), 89-106.
- Kvale, S. (1996). *Interviews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lastra de Suárez, Y. (2010-2011). Lengua española y lenguas indígenas de América. Lenguas indígenas en Centroamérica. *Anuario 2010-2011*. Recuperado de http://cvc.cervantes.es/lengua/anuario/anuario_10-11/lastra/p05.htm

Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación

Lawyer, G. (2015). Understanding the influence of all nodes in a network. *Scientific reports*, 5 (8665), 1-9.

Lázaro, L. A. (s.f.). *Las diversas visiones sobre la región*. Asociación Cultural Incorpore. Recuperado de http://estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/centroamerica/001/DH1999Cap2-region01.pdf

Lehmann-Willenbrock, N., Allen, J. A. y Meinecke, A. L. (2014). Observing culture: Differences in U.S.- American and German team meeting behaviors. *Group Processes Intergroup Relations*, 17(2), 252–271.

Lincoln, Y. S. y Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage.

López-Fresno, P. y Cascón-Pereira, R. (2014, Junio). *What Working Meetings Mean? An Exploratory Study in Multicultural Environments*. Paper presented in the 13 rd International Conference on Human Resource Management, Krakow, Poland.

López-Fresno, P. y Cascón-Pereira, R. (2015, Septiembre). *Working Meetings as an Organizational Tool: A Review of Literature and Suggestions for Future Research*. Paper presented in the British Academy of Management Conference, Portsmouth, UK.

López-Fresno, P. y Cascón-Pereira, R. (2018, Junio). *Workplace meetings: so much more than work*. Paper presented in the 15 th International Conference on Human Resource Management, Madrid, Spain.

López-Fresno, P. y Savolainen, T. (2013, Octubre). *Working Meetings as a Tool for Knowledge Management and Trust Building*. Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning, Washington, USA.

López-Fresno, P. y Savolainen, T. (2014). Working Meetings. A Tool for Building or Destroying Trust in knowledge Creation and Sharing. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 12(2), 137-143.

López González, M. A. (2016). *Evaluación de la actividad científica de la técnica psicológica de rejilla a través de indicadores bibliométricos*. Tesis doctoral. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Lord, C. G. (1980). Schemas and images as memory aids: two modes of processing social information. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 257-269.

- Marshall, C. y Rossman, G. B. (2016). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage. Kindle Edition.
- Maso, I. (2001). Grounded Theory in Ethnography. En P. Atkinson, A. Coffey, S. Delamont, J. Lofland y L. Lofland (Eds.), *Handbook of Ethnography* (pp. 136-144). London: Sage.
- Melčut, I. (2001). *Fraseología y Diccionario de la Lingüística Moderna*. En I. Uzcanga Vivar, E. Ilamas Pombo y J.M. Pérez Velasco (Eds.), *Presencia y Renovación de la Lingüística Francesa* (pp. 267-310). Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.
- Miles, M. B. y Huberman, M. A. (1994). *Qualitative Data Analysis: an Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Myring, P. (2000). Qualitative content analysis. *Forum Qualitative Social Research*, 1(2), 1–10.
- Newman, M. (2010). *Networks. An Introduction*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Newman, M. E. J., Watts, D. J. y Strogatz, S. H. (2002). Random graph models of social networks. *Proceedings of the National Academy of Science of the United States*. PNAS, 99, suppl. 1 (pp. 2566–2572). USA.
- Ortega, M. H., Castillo M. V. Centeno R. O. (2005). *Masculinidad y factores socioculturales asociados a la paternidad: estudio en cuatro países de Centroamérica*. Managua: UNFPA-CEPAL.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (4ª ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Philliber, S. G., Schwab, M. R. y Seamloss, G. (1980). *Social research: Guides to a decision-making process*. Itasca, IL: Peacock.
- PRC, Pew Research Center (2014). *Religión en América Latina: Cambio generalizado en una región históricamente católica*. Recuperado de <http://www.pewforum.org/files/2014/11/PEW-RESEARCH-CENTER-Religion-in-Latin-America-Overview-SPANISH-TRANSLATION-for-publication-11-13.pdf>
- PRC (2017). *Religion in Latin America. Chapter 2: Religious Commitment and Practice*. Religion and Public Life. Recuperado de <http://www.pewforum.org/2014/11/13/chapter-2-religious-commitment-and-practice/>

Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación

- Rapp, B., Fischer-Baum, S. y Miozzo, M. (2015). Modality and morphology: what we write may not be what we say. *Psychological Science*, 1–11.
- Rayón, A. (2015). *Análisis de redes sociales: el poder de la teoría de grafos*. Recuperado de <https://blogs.deusto.es/bigdata/analisis-de-redes-sociales-el-poder-de-la-teoria-de-grafos/>
- Rheingans, P. y Landreth, C. (1995). Perceptual Principles for Effective Visualizations. En Grinstein, G. y Levkowitz, H. (Eds.), *Perceptual Issues in Visualization*, 515-517. Germany: Springer-Verlag.
- Rojas Lanuza, D. I. (2014). Integración, desarrollo y cooperación internacional en Centroamérica, 177-196. En W. Soto Acosta y M. Sáurez Ulloa (Eds.), *Centroamérica: Casa Común e Integración Regional* (pp. 177-196). Costa Rica: Universidad Nacional de Costa Rica.
- Rossmann, G. B. y Rallis, S. F. (2012). *Learning in the field: An introduction to qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rusinowska, A, Berghammer, R., de Stewart H., y Grabisch M. (2011). *Social networks: Prestige, centrality, and influence* (Invited paper). Lecture Notes in Computer Science (LNCS) 6663. RAMICS 2011, Springer (pp. 22-39).
- Saunders, M., Lewis, P. y Thornhill A. (2009). *Research methods for business students*. Harlow: Oearson Education.
- Savitsky, K., Epley, N. y Gilovich, T. (2001). Do Others Judge us as Harsly as We Think? Overestimating the Impact of Our Failures, Shortcomings and Mishaps. *Journal of Personality and Social Pshycology*, 81(1), 44-56.
- Schwandt, T. A. (1996). Farewell to criteriology. *Qualitative Inquiry*, 2, 58-72.
- Scholz, R. W. y Tietje, O. (2002). *Embedded Case Study Methods: Integrating Quantitative and Qualitative Knowledge*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, L. M. (1994). Images in Advertising: The Need for a Theory of Visual Rhetoric. *Journal of Consumer Research*, 21(2), 252-273.
- Segura Valverde, M. (2017). *La técnica de la rejilla corporal como instrumento de evaluación en psicología de la salud. Aplicaciones en psicooncología*. Tesis doctoral. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Silva Hernández, M. (2014). Centroamérica 1850-1950: los debates fundamentales sobre la unión política regional. En W. Soto Acosta y M. Sáurez Ulloa (Eds.),

- Centroamérica: Casa Común e Integración Regional* (pp. 33-45). Costa Rica: Universidad Nacional de Costa Rica.
- Soto Acosta, W. (2014a). Del sueño unitario a la fragmentación: la República Federal de Centroamérica (1823-1938). En W. Soto Acosta y M. Sáurez Ulloa (Eds.), *Centroamérica: Casa Común e Integración Regional* (pp. 17-31). Costa Rica: Costa Rica: Universidad Nacional de Costa Rica.
- Soto Acosta, W. (2014b). Génesis y evolución del Mercado Común Centroamericano. En W. Soto Acosta y M. Sáurez Ulloa (Eds.), *Centroamérica: Casa Común e Integración Regional* (pp. 59-72). Costa Rica: Costa Rica: Universidad Nacional de Costa Rica.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stake, R. E. (2005). *Qualitative case studies*. En N. K. Denzin. Y. S. Lincoln (Eds.), *The SAGE handbook of qualitative research* (pp. 443-466). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de los significados*. Barcelona: Paidós.
- Tofan D., Galster M. y Avgeriou P. (2011). Reducing Architectural Knowledge Vaporization by Applying the Repertory Grid Technique. En: I. Crnkovic, V. Gruhn y M. Book (Eds.), *Software Architecture* (pp. 244-251). ECSA 2011. Lecture Notes in Computer Science, vol 6903. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Toma, J. D. (2000). How getting close to your subjects makes qualitative data better. *Theory Into Practice*, 39(3), 177-184.
- Thorpe, E. y Thorpe, S. (2012). *Winning at Interviews*. India: Pearson.
- Trujillo, L. A. (2016). *Técnica de la rejilla interpersonal: un estudio de validación en población comunitaria* (Tesis doctoral). Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Tufte, E. R. (2001). *The Visual Display of Quantitative Information*. Cheshire, CT: Graphics Press.
- Ursyn, A. (2014). *Computational Solutions for Knowledge, Art, and Entertainment: Information Exchange Beyond Text*. Hershey, PA: Information Science Reference.
- Van Maanen, J. (1983). *Qualitative Methodology*, London: Sage.

Capítulo 5. Diseño y desarrollo de la investigación

WEF, World Economic Forum (2018). *The Global Competitiveness Report 2017-2018*.

Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>

Welbers, K., Van Atteveldt, W. y Benoit, K. (2017). Text Analysis in R. *Communications Methods and Measures*, 11(4), 245-265.

Yin, R. K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park, CA: Sage.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. Applied Social Research Methods Series, vol. 5 (3ª Ed.). CA: Sage.

CAPÍTULO 6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

6.1. Introducción

Este Capítulo presenta los resultados y principales hallazgos de la investigación, y junto con el Capítulo 7 conforman ambos la fase final y aporte de la misma, como se representa gráficamente en la Figura 6.1.

Los resultados dan respuesta a las preguntas de la investigación, y en esencia al por qué y para qué se ha llevado a cabo. Con esta fase se cubre parte de la inquietud e interés iniciales de la investigadora cuando abordó esta tesis. Una inquietud que, lejos de ser satisfecha, ha ido creciendo a lo largo del proceso de investigación, para dar paso al deseo y compromiso de profundizar, en el futuro, en el estudio del fenómeno de las reuniones desde otras perspectivas abiertas, como líneas a seguir que se detallan en el Capítulo 7.



Figura 6.1. Estructura secuencial de la concepción y realización de esta investigación de tesis.
Fuente: elaboración propia.

Para mayor claridad en la presentación de los resultados, a modo de guía se retoman aquí las preguntas de investigación establecidas en el Capítulo 3:

- ¿Qué significados atribuyen a las reuniones de trabajo las personas que participan en ellas?:
 - ¿Qué es una reunión desde la perspectiva de los participantes? ¿Qué características o atributos definen a dicho fenómeno?
 - ¿Qué consideran una reunión productiva?

Capítulo 6. Resultados de la investigación

- ¿Qué tipologías de reuniones emergen desde la perspectiva de los participantes?
- ¿Cómo diferencian las reuniones de trabajo de aquellas que no son de trabajo?
- ¿Qué factores influyen en los diferentes significados construidos?
- ¿Cómo afectan los diferentes significados a las actitudes hacia las reuniones y sus conductas en ellas?

Para responder a estas preguntas, la investigadora utilizó cinco métodos de recogida de datos, detallados en el Capítulo 5:

- *Cuestionarios cerrados (CC)*, respondidos por escrito, como primera aproximación a los significados atribuidos a las reuniones.
- *Entrevistas semiestructuradas (E)*, para explorar los significados, aplicando en ellas la Técnica de la Rejilla.
- *Técnica de la Rejilla (R)*, para hacer emerger los significados (constructos) para las reuniones identificadas por los participantes (elementos)⁵⁰.
- *Cuestionarios abiertos (CA)*, cumplimentados por escrito, para llegar a un número mayor de participantes en la exploración de significados.
- *Observación participante (OP)*, para observar actitudes y conductas, focalizada en el grupo de personas que fueron entrevistadas y participaron en las reuniones realizadas por la investigadora.

Adicionalmente, en el Caso 6 la investigadora recogió el manual (M) que esta organización diseñó para la mejora de sus reuniones. En total fueron evaluadas 978 reuniones (marco general) mediante cuestionarios cerrados, realizadas 16 entrevistas y 16 rejillas, observación participante correspondiente a 21 reuniones (102 observaciones realizadas) y recogidos 65 cuestionarios abiertos.

Como se trató en el Capítulo 5, los datos fueron analizados siguiendo un proceso inductivo, que combinó análisis de contenido de los datos cualitativos procedentes de los cuestionarios y de parte de las preguntas realizadas en las entrevistas (concepto y tipos de reuniones), con análisis interpretativo, más puramente cualitativo, de los datos

⁵⁰ En la presentación de resultados, el término “constructos” es utilizado para hacer referencia a las dimensiones de significado obtenidas a través de la Técnica de la Rejilla, y el término “significados” para las otras fuentes de datos.

procedentes de las entrevistas, rejillas, parte de los cuestionarios (concepto) y observación participante, y análisis cuantitativo de los datos procedentes de los cuestionarios cerrados y de las rejillas. Para el análisis, la investigadora se apoyó de los programas XLSTAT®, RECORD®, NVIVO® y GEPHI®, conforme fue detallado en el Capítulo 5.

En este Capítulo 6 se presentan los resultados de la investigación estructurados para cada una de las preguntas de tesis, considerando cada fuente de datos y las diversas unidades de análisis - individual, organizacional y país -. Cubre, en un primer apartado, el marco general, conformado por los resultados del análisis de las 978 reuniones en las que participó y a las que dio seguimiento la investigadora, evaluadas por los participantes como primera aproximación a los significados. Así, tras esta introducción (6.1), en el apartado 6.2 se presentan los resultados referentes al marco general; en el 6.3 los relativos a los significados atribuidos a las reuniones; en el 6.4 los referidos a los factores que influyen en los significados construidos; y en el 6.5 los hallazgos sobre cómo afectan los significados a las actitudes y conductas en las reuniones. El capítulo concluye con una síntesis (6.6) y con las referencias utilizadas en el mismo (6.7).

Como apoyo para el seguimiento de los resultados, en la Tabla 6.1 se detalla el total de datos recogidos por cada método aplicado, en la Tabla 6.2 las fuentes de datos utilizadas en el análisis para responder a cada una de las preguntas y subpreguntas de la investigación, y en la Tabla 6.3. el tipo de análisis realizado para método.

Métodos de recogida de datos	1	2	3	4	5	6	7	Total
Entrevistas (E)	10	2	2	-	2	-	-	16
Rejillas (R)	10	2	2	-	2	-	-	16
Cuestionarios abiertos (CA)	-	-	5	13	16	24	7	65
Observación participante (OP) ⁵¹	8	6	2	-	5	-	-	21
Cuestionarios cerrados/Marco gral. ⁵²	-	-	-	-	-	-	-	978
Otros docs. - manuales (M)	-	-	-	-	-	1	-	1

Tabla 6.1. Total de datos recogidos por cada método y caso de estudio. Fuente: elaboración propia.

⁵¹ Se indica el número de reuniones en las que se realizó observación participante; se corresponde con 102 observaciones realizadas.

⁵² Se indica el número de reuniones mantenidas y evaluadas, un total de 978; el número de cuestionarios recogidos fue de 3.554. Los cuestionarios cerrados abarcan todos los casos. Recordemos del Capítulo 5 que en las reuniones del marco general participaron tanto personas vinculadas a los Casos 1, 2, 3, 4, 5 y 7, como otras personas adicionales.

Capítulo 6. Resultados de la investigación

Preguntas de investigación	CC	E	R	CA	OP	M
¿Qué significados atribuyen a las reuniones de trabajo las personas que participan en ellas?						
• ¿Qué es una reunión desde la perspectiva de los participantes? ¿Qué características o atributos definen a dicho fenómeno?	✓	✓	✓	✓	-	-
• ¿Qué consideran una reunión productiva?	-	✓	-	✓	-	-
• ¿Qué tipologías de reuniones emergen desde la perspectiva de los participantes?	-	-	✓	✓	-	-
• ¿Cómo diferencian las reuniones de trabajo de aquellas reuniones que no son de trabajo?	-	✓	✓	-	-	-
¿Qué factores influyen en los diferentes significados construidos?	-	✓	✓	✓	✓	✓
¿Cómo afectan los diferentes significados a las actitudes hacia las reuniones y sus conductas?	-	-	-	-	✓	-

Tabla 6.2. Fuentes de datos utilizados para responder a cada pregunta y subpregunta de investigación. Fuente: elaboración propia.

Tipo de análisis	CC	E	R	CA	OP	M
Análisis cuantitativo – grafos	✓	-	-	-	-	-
Análisis cuantitativo – contenido (frecuencia)	✓	✓	-	✓	-	✓
Análisis cuantitativo – estadístico	✓	-	✓	-	-	-
Análisis cualitativo – interpretativo	-	✓	✓	✓	✓	-

Tabla 6.3. Análisis realizados para cada método de recogida de datos. Fuente: elaboración propia.

6.2. Marco general

El análisis de las reuniones consideradas como marco general, evaluadas como primera aproximación a los significados, permite caracterizar el fenómeno en el contexto y ámbito geográfico en que se llevó a cabo la investigación. Se utilizaron para ello parámetros básicos, tales como la calificación de las reuniones como Internas (realizadas con el equipo del proyecto, relacionado con el Caso 5) o Externas (realizadas con personas de otras organizaciones, incluidos integrantes de los Casos 1, 2, 3, 4, 5 y 7); Duración (D); Número de participantes (P); y Jornada (vespertina, matinal o matinal-vespertina). Varios de estos parámetros tienen antecedentes en la literatura académica, tales como la Duración y el Número de participantes (Romano y Nunamaker, 2001). En el análisis de la Duración se consideraron seis grupos (G1D a G6D) y siete grupos para el número de Participantes (G1P a G7P), conforme se detalla en la Tabla 6.4.

Los datos, registrados en EXCEL[®], fueron analizados de manera cuantitativa con apoyo del programa XLSTAT[®], para clasificar las reuniones en base a los parámetros

indicados. Los resultados se presentan en la Tabla 6.4, y en el Anexo 1 se incluye la base de datos con las tablas de cálculo, con varios campos ocultos para mantener la privacidad y la confidencialidad de las personas implicadas en el estudio. Como se visualiza en la Tabla 6.4, la mitad de las reuniones (496, que representan el 50,71% del total) fueron realizadas en horario de mañana y 267 (27,30%) en horario de tarde; el resto comprendió jornada de mañana y tarde. En 378 casos (38,65%) las reuniones tuvieron una duración menor de una hora; en 408 casos (41,72%) la duración fue de entre una y tres horas; y en 192 casos (19,63%) superó las tres horas. En la mayoría de las reuniones (666, el 68,10% del total) participaron entre 2 y 5 personas. Del total de reuniones, 600 (61,35%) fueron externas, realizadas en los seis países donde se llevó a cabo la investigación, y 378 (38,65%) internas, teniendo éstas menor duración que las externas.

TIPO		JORNADA	
		VESPERTINA	267
EXternas	600	MAT-VEP	215
INTernas	378	MATINAL	496

HORA	TIPO	NÚMERO	TIPO
<0:30:00	G1D	=2	G1P
0:30:00>t<=1:00:00	G2D	2>n<=5	G2P
1:00:00>t<=1:30:00	G3D	5>n<=10	G3P
1:30:00>t<=3:00:00	G4D	10>n<=15	G4P
3:00:00>t<=6:00:00	G5D	15>n<=25	G5P
>6:00:00	G6D	25>n<=90	G6P
		>90	G7P

REUNIONES	978	TIPO	NÚMERO
TIPO	NÚMERO	G7P	27
G6D	78	G6P	57
G5D	114	G5P	64
G4D	244	G4P	50
G3D	164	G3P	114
G2D	254	G2P	282
G1D	124	G1P	384

DURACIÓN	INT	EXT	PERSONAS	INT	EXT
G6D	13	65	G7P	0	27
G5D	16	98	G6P	6	51
G4D	65	179	G5P	11	53
G3D	63	101	G4P	9	41
G2D	130	124	G3P	46	68
G1D	91	33	G2P	115	167
			G1P	191	193

Tabla 6.4. Características de las reuniones que fueron evaluadas. Fuente: elaboración propia.

Capítulo 6. Resultados de la investigación

6.3. Significados atribuidos a las reuniones de trabajo

Como primera parte del estudio, el interés se centró en identificar los significados que atribuyen a las reuniones los participantes en la investigación. En particular, se pretendió descubrir qué características son comunes o nucleares en dicho concepto, por cuanto coinciden en todos o la mayoría de los participantes. Estos resultados permitirán concluir sobre una definición fenomenológica de reunión en base a esas características nucleares, propias del contexto sociocultural en el que recogieron los datos. Adicionalmente, se pretendió identificar qué tipos de reuniones conciben los participantes, y qué significados atribuyen a cada tipo.

Por dar respuesta a estos objetivos, la primera pregunta de la investigación se desglosó en cuatro subpreguntas:

- ¿Qué es una reunión desde la perspectiva de los participantes? ¿Qué características o atributos definen a dicho fenómeno?
- ¿Qué consideran una reunión productiva?
- ¿Qué tipologías de reuniones emergen desde la perspectiva de los participantes?
- ¿Cómo diferencian las reuniones de trabajo de aquellas que no son de trabajo?

A continuación se presentan los resultados, estructurados para cada una de las subpreguntas de investigación, considerando las diversas fuentes de datos y unidades de análisis.

6.3.1. Qué es una reunión desde la perspectiva de los participantes

6.3.1.1. Análisis de los cuestionarios cerrados - primera aproximación a los significados

La primera aproximación a los significados fue realizada a través de la evaluación de la percepción de las personas que participaron en las 978 reuniones consideradas como marco general. Como se detalló en el Capítulo 5, mediante un cuestionario simple y cerrado, que contenía una relación de 15 de verbos de acción, al final de cada reunión la investigadora solicitó a los participantes que marcaran, con números consecutivos, el orden de prioridad de las acciones que consideraron fueron realizadas en la reunión, y por ello definían a su entender la reunión mantenida. Posteriormente, esas acciones fueron comparadas con los “asuntos” de convocatoria de las reuniones. Al respecto, cada reunión fue convocada con un asunto, generalmente expresado en

forma nominal con relación al objetivo principal de la misma, seguido de la temática principal a tratar. Así, a modo de ejemplos, la convocatoria se realizó como “seguimiento del plan operativo”, “coordinación de las actividades a realizar en el segundo semestre”, “para decidir - política de visibilidad”, “identificación de las necesidades de capacitación” o “Estudio sobre..., presentación de resultados”, entre otros. En las 978 reuniones participaron un total de 11.784 personas y fueron recogidos 3.554 cuestionarios, que representan un índice de respuesta del 30,16%.

a. Análisis de contenido y análisis estadístico

La investigadora realizó análisis de contenido de los asuntos utilizados en las convocatorias, para compararlos posteriormente con las acciones percibidas. Para ello, todos los asuntos fueron analizados con NVIVO® utilizando un algoritmo de palabras derivadas, fundamentado en análisis de frecuencia de palabras (análisis cuantitativo de datos cualitativos), previo tratamiento de los datos para eliminar las denominadas palabras vacías o *stopwords* (Welbers, Van Atteveldt y Benoit (2017), “aquellas palabras que ocurren con tanta frecuencia en el contexto de investigación que no agregan valor en la identificación de temas” (Banks, Woznyj, Wesslen y Ross, 2018, p.453), como fue indicado en el Capítulo 5. Posteriormente, refinó el resultado a las 50 palabras más frecuentes, con un objetivo reduccionista para identificar los asuntos más nucleares (Repa, 2015; Pozzar y Berry, 2017). En un proceso reduccionista iterativo, fue considerando tanto la frecuencia de palabras como su carga de significado, hasta llegar finalmente a un conjunto de 27 palabras utilizadas con mayor frecuencia. Los resultados de este proceso se presentan en la Figura 6.2, en la que se incluye también la agrupación por aglomerados de los asuntos resultantes.

Estas 27 palabras las tomó literales para la codificación de los asuntos de las reuniones, sustituyendo la frase utilizada en la convocatoria por una de ellas, según correspondiera a cada asunto. El resultado del análisis podría ser equiparado a la “función” que desempeñan las reuniones desde la perspectiva de los convocantes. En base al mismo, sería posible elaborar una taxonomía de reuniones (Allen, Beck, Scott y Rogelberg, 2014), bien a partir de las acciones percibidas - Coordinar, Seguir, Socializar, Dirigir, Informar, Persuadir, Obtener, Decidir, Motivar, Discurrir y Formar – que son las 11 acciones con al menos el 2% de respuestas/selección, o bien a partir de los asuntos de convocatoria (propósito de las reuniones).

Capítulo 6. Resultados de la investigación

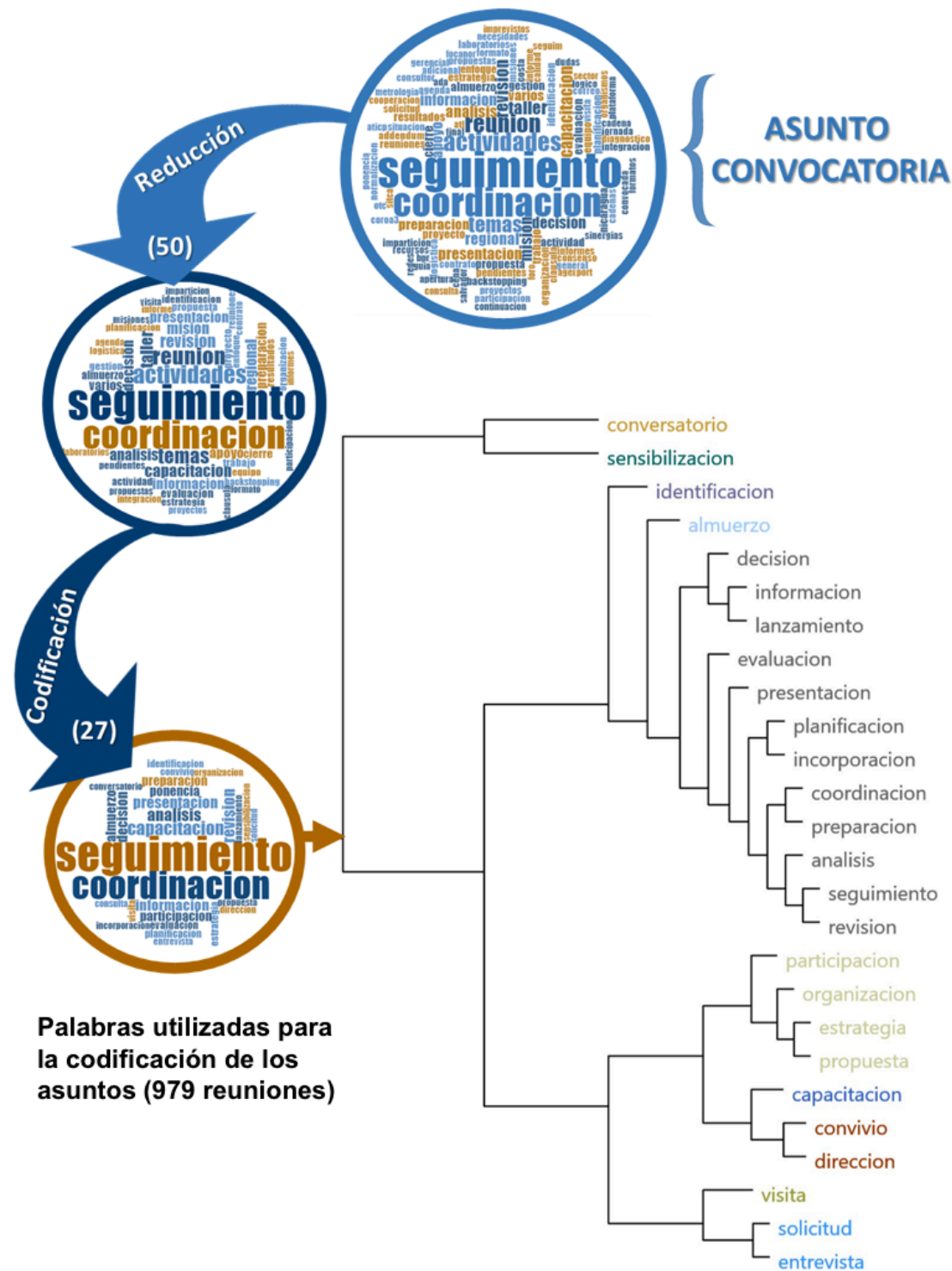


Figura 6.2. Proceso reduccionista de los asuntos para la codificación de las 978 reuniones y agrupación por aglomerados. Fuente: elaboración propia.

El número de reuniones realizadas bajo cada asunto se detalla en la Figura 6.3. Las reuniones más frecuentes fueron las de Seguimiento (270 casos), Coordinación (201) y Capacitación (106).

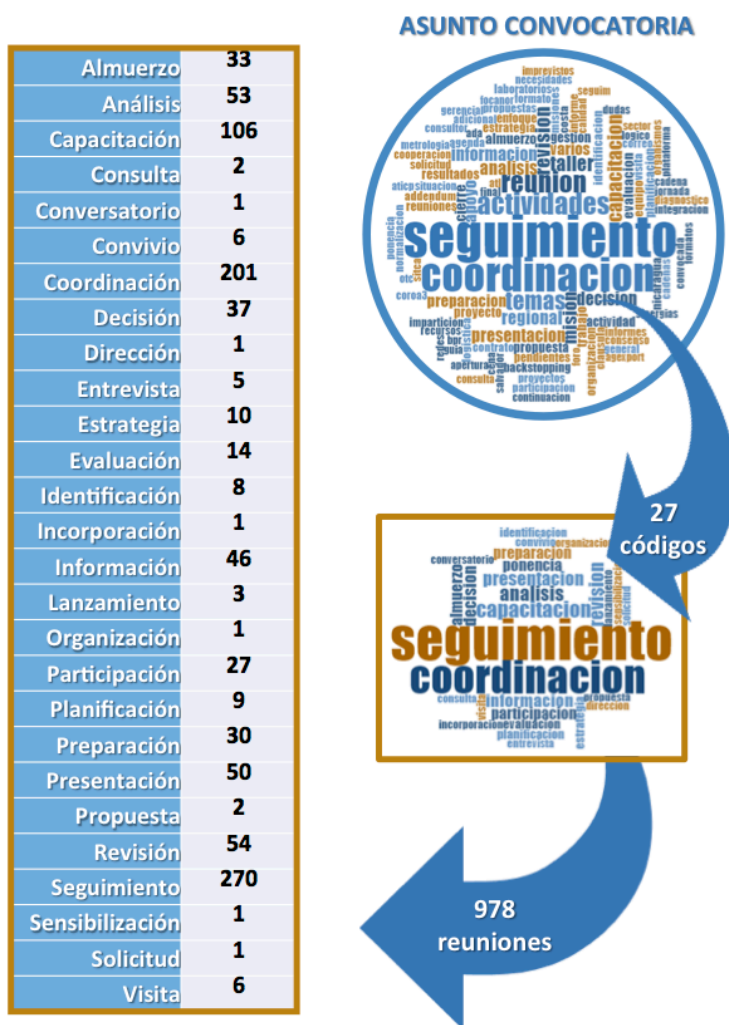


Figura 6.3. Número de reuniones por tipo de asunto codificado (orden alfabético) y nube de palabras más frecuentes. Fuente: elaboración propia.

A continuación, la investigadora agrupó, por tipo de reunión, las percepciones de los participantes recogidas a través de los cuestionarios cerrados y las relacionó con el asunto de la convocatoria. Estos datos permiten ver cómo fueron percibidas las reuniones para cada asunto de convocatoria, y por tanto reflejan la interpretación que les atribuyen los participantes (Kaplan, 1979). Los resultados del análisis se muestran en la Tabla 6.5 para la totalidad de las 978 reuniones, indicados en valor relativo (porcentaje)⁵³. En el análisis se descartaron dos de los 15 verbos utilizados en el cuestionario de evaluación (vender, entretener), no marcados por los participantes. La Mediana (percentil 0,50) de acciones percibidas por reunión (asunto de convocatoria) es de 3.

⁵³ Porcentajes redondeado a números enteros, motivo por el cual las sumas por filas no totalizan 100% en todos los casos.

Capítulo 6. Resultados de la investigación

		PERCEPCIONES>													
		COORDINAR	SEGUIR	SOCIALIZAR	DIRIGIR	INFORMAR	PERSUADIR	OBTENER	DECIDIR	MOTIVAR	DISCURRIR	FORMAR	PLANIFICAR	ENTREVISTAR	
REUNIONES															
Número	Asunto														
270	Seguimiento	22%	26%	13%	15%	8%	4%	3%	1%	4%	2%	0%	1%		
201	Coordinación	25%	17%	20%	12%	6%	7%	4%	2%	1%	2%	2%	1%		
106	Capacitación	9%	17%	29%	3%	14%	7%	6%	0%	3%	1%	11%			
54	Revisión	16%	26%	5%	26%	4%	4%	1%	10%	1%	3%	1%	3%	1%	
53	Análisis	22%	11%	10%	17%	8%	7%	8%	4%		8%	1%	3%	1%	
50	Presentación	16%	17%	16%	12%	18%	6%	8%	2%		1%	3%	1%		
46	Información	17%	15%	15%	11%	21%	5%	4%	2%	3%	3%		3%		
37	Decisión	22%	11%	1%	29%	12%	1%		16%	2%	3%	1%	1%		
33	Almuerzo	18%	16%	26%	3%	12%	8%	8%	1%	3%	2%	2%			
30	Preparación	36%	10%	10%	27%	6%	3%			4%	4%				
27	Participación	9%	9%	42%		11%	2%	19%		2%	2%	4%	2%		
14	Evaluación	20%	17%	17%	12%	5%	2%	12%	7%		7%				
10	Estrategia	20%		12%	20%	6%			20%	6%		8%	8%		
9	Planificación	25%	21%	4%	29%			4%		4%			14%		
8	Identificación	17%	13%	17%	13%	17%	8%	8%			8%				
6	Convívio	7%	14%	36%	14%	7%			7%	14%					
6	Visita	15%	15%	23%	8%	15%	8%	15%							
5	Entrevista		14%	29%		43%								14%	
3	Lanzamiento	17%	17%	17%	33%	17%									
2	Consulta					50%					50%				
2	Propuesta	29%		14%	14%				14%	14%	14%				
1	Conversatorio			25%		25%	25%					25%			
1	Dirección				33%				33%		33%				
1	Incorporación	25%		25%	25%					25%					
1	Organización		50%		50%										
1	Sensibilización	33%		33%						33%					
1	Solicitud		33%	33%		33%									
978		20%	19%	17%	14%	10%	5%	5%	3%	2%	2%	2%	1%	0%	

Tabla 6.5. Número de reuniones mantenidas por asunto y porcentaje de cada acción percibida para cada tipo de asunto. Fuente: elaboración propia.

Del análisis de la Tabla 6.5 se observan dos aspectos relevantes:

- En primer lugar, el asunto de convocatoria no coincide con la función “esperada”, en el sentido de que lo esperable, a priori, sería que existiera una correlación entre la función percibida y el asunto de convocatoria. Por ejemplo, para el asunto de convocatoria Seguimiento cabría esperar una percepción de Seguir como función realizada, Coordinar para las de Coordinación, y Formar o Capacitar para

las de Capacitación. Sin embargo, los resultados no lo indican así, y otorgan con mayor frecuencia una función de Coordinación a los asuntos Sensibilización, Planificación, Preparación, Seguimiento y Análisis, entre otros, además del propio de Coordinación. Lo mismo ocurre para otros asuntos.

- En segundo lugar, las reuniones más frecuentes conforme la convocatoria son las de Seguimiento, Coordinación y Capacitación, mientras que las acciones percibidas más frecuentes son las de Coordinar, Seguir y Socializar. Emerge, por tanto, un significado asociado a “socialización”, como una función percibida de las reuniones de trabajo. El porcentaje de reuniones en las que aparece la acción percibida de Socializar supera el 10% en 19 de los 27 asuntos. Tomando los 7 primeros, que representan 780 reuniones (79,85% del total), Socializar tiene un peso relevante en Capacitación (29%), Coordinación (20%) y Presentación (16%); en los otros 4 asuntos, el porcentaje oscila entre el 5% y el 15%. Llama especialmente la atención que las reuniones de Capacitación sean percibidas por el 29% de los participantes como Socializar, y únicamente por el 11% como Formar. De ello se infiere que la socialización es un significado que los participantes atribuyen a determinadas reuniones de trabajo, como espacio para convivir y socializar. Esto es, se evidencia la importancia de la dimensión social de las reuniones. El orden en que perciben esa dimensión social varía para cada persona y tipo de reunión.

Considerando que en las 978 reuniones participaron personas de los seis países en los que se realizó la investigación, tanto Internas como Externas al proyecto en torno al cual giraron, cabe preguntarse si la relación entre asuntos y percepciones es estadísticamente significativa. Ello atendiendo a que no en todos los casos estos participantes son conocedores del ámbito profesional (proyecto) en el que se realizaron las reuniones, lo cual pudiera influir su percepción de las mismas. La finalidad de este análisis no es responder a una pregunta o hipótesis específica de la investigación, sino validar el rigor de los datos obtenidos, considerando que el tamaño de la muestra (978) permite aplicar Análisis Factorial. Así, realizado un Análisis Factorial de Correspondencias entre los asuntos y las percepciones (Chi-cuadrado) para las reuniones Externas, se constata que en el nivel de significación $\alpha=0,050$ se puede rechazar la hipótesis nula de independencia entre filas y columnas. Dicho de otro modo, existe una relación entre los asuntos bajo los que formalmente fueron convocadas las reuniones y las percepciones sobre su función, cuyos valores se presentan en la Tabla 6.6; el Factor 1 y el Factor 2 explican el 77,36% de esa relación (50,90% F1, 26,46% F2).

Capítulo 6. Resultados de la investigación

ACCIONES	F1	F2	F3	F4
SOCIALIZAR	0,715	0,000	0,185	0,095
COORDINAR	0,155	0,571	0,053	0,073
SEGUIR	0,302	0,015	0,679	0,003
INFORMAR	0,085	0,904	0,000	0,003
DIRIGIR	0,941	0,020	0,000	0,026
PERSUADIR	0,050	0,002	0,060	0,677

ASUNTO	F1	F2	F3	F4
Coordinación	0,001	0,727	0,180	0,067
Seguimiento	0,544	0,066	0,370	0,005
Capacitación	0,601	0,268	0,010	0,106
Presentación	0,317	0,674	0,001	0,006
Almuerzo	0,530	0,247	0,078	0,089
Análisis	0,484	0,097	0,323	0,095
Información	0,244	0,701	0,020	0,001
Preparación	0,784	0,149	0,026	0,004
Evaluación	0,060	0,230	0,128	0,569
Participación	0,432	0,001	0,265	0,291
Decisión	0,887	0,010	0,061	0,039
Identificación	0,091	0,765	0,023	0,054
Visita	0,002	0,849	0,096	0,000
Revisión	0,462	0,004	0,193	0,029
Planificación	0,554	0,291	0,000	0,153

Tabla 6.6. Resultado del Análisis Factorial de Correspondencias asunto-percepción para las reuniones externas. Fuente: elaboración propia.

Como se detalló en el Capítulo 5, los análisis posteriores fueron realizados considerando 839 reuniones (eliminación de los grupos G6P y G7P), que contaron con 4.501 participantes y se recogieron 2.328 formularios (índice de respuesta del 51,72%).

Los datos fueron desagregados para las reuniones Internas y Externas. El objetivo de esta desagregación fue identificar posibles diferencias en las percepciones, y por ello en los significados atribuidos, entre las reuniones Internas (Caso 5), y las Externas (personas relacionadas con los Casos 1, 2, 3, 4, 5 y 7, además de otras personas de diversos organismos y entidades de los seis países). Del total de 839 reuniones, 346 fueron reuniones Internas y 493 Externas. Las internas involucraron 1.435 participantes y se recogieron 825 cuestionarios (57,49% de repuesta); las Externas implicaron un total de 3.066 participantes y 1.503 cuestionarios recogidos (49,02% de respuesta). Los resultados del análisis se presentan en las Tablas 6.7 y 6.8, respectivamente para las reuniones Internas y Externas⁵⁴. En ellas se incluye el gráfico comparativo Internas/Externas para cada tipo de acción percibida por los participantes.

⁵⁴ Porcentajes redondeado a números enteros, motivo por el cual las sumas por filas no totalizan 100% en todos los casos.

Capítulo 6. Resultados de la investigación

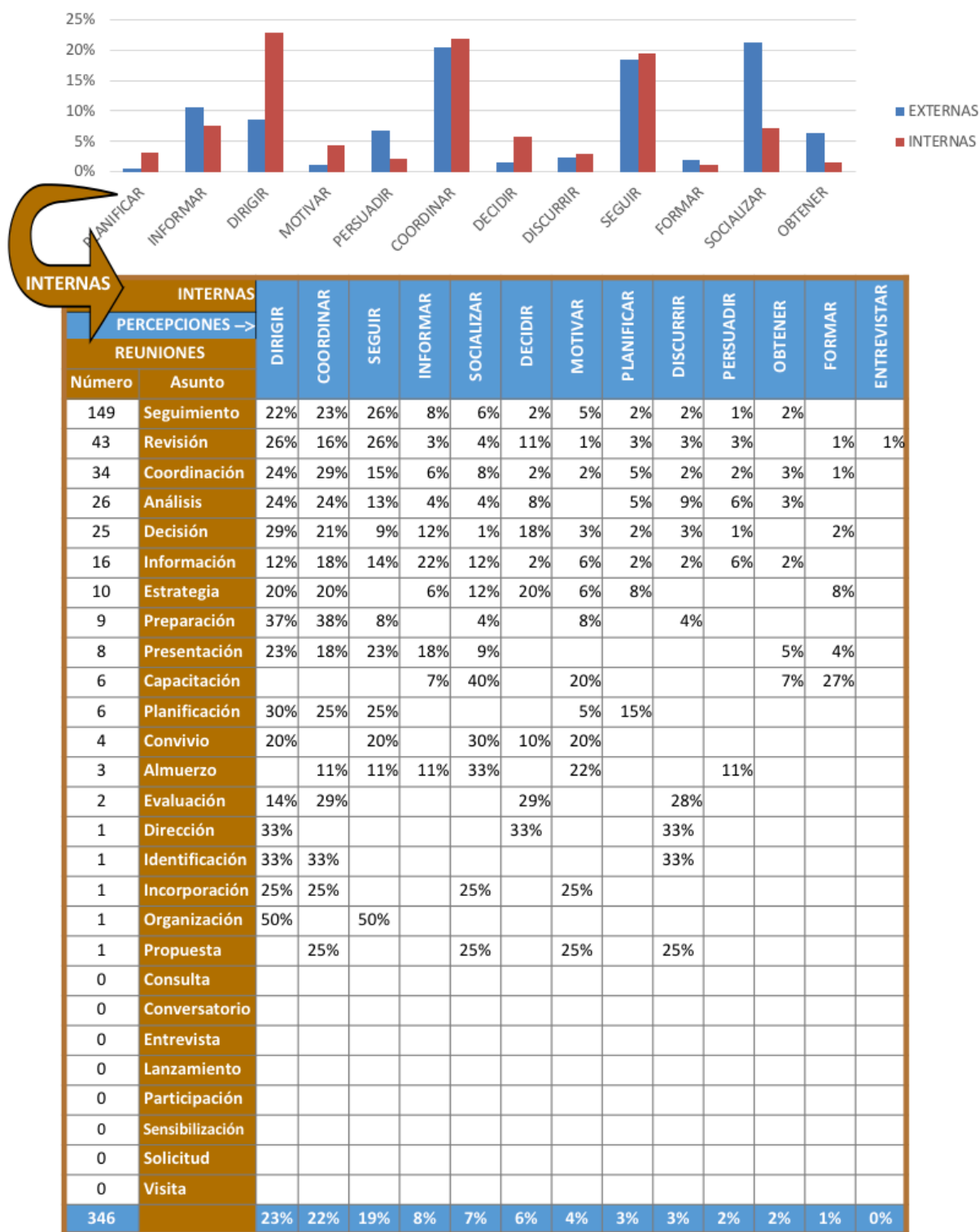


Tabla 6.7. Número de reuniones internas, clasificadas por asunto y acciones percibidas (en %) y diferencia de percepción entre las internas y externas. Fuente: elaboración propia.

Los cinco principales asuntos de convocatoria de las reuniones Internas (Tabla 6.7) fueron Seguimiento (43%), Revisión (12%), Coordinación (10%), Análisis (8%) y Decisión (7%), y para las reuniones Externas (Tabla 6.8) fueron los de Coordinación (30%), Seguimiento (20%), Capacitación (10%), Presentación (7%) y Almuerzo

Capítulo 6. Resultados de la investigación

(5%). Así, en las reuniones Internas destacan las de Seguimiento, mientras que en las Externas las de Coordinación.

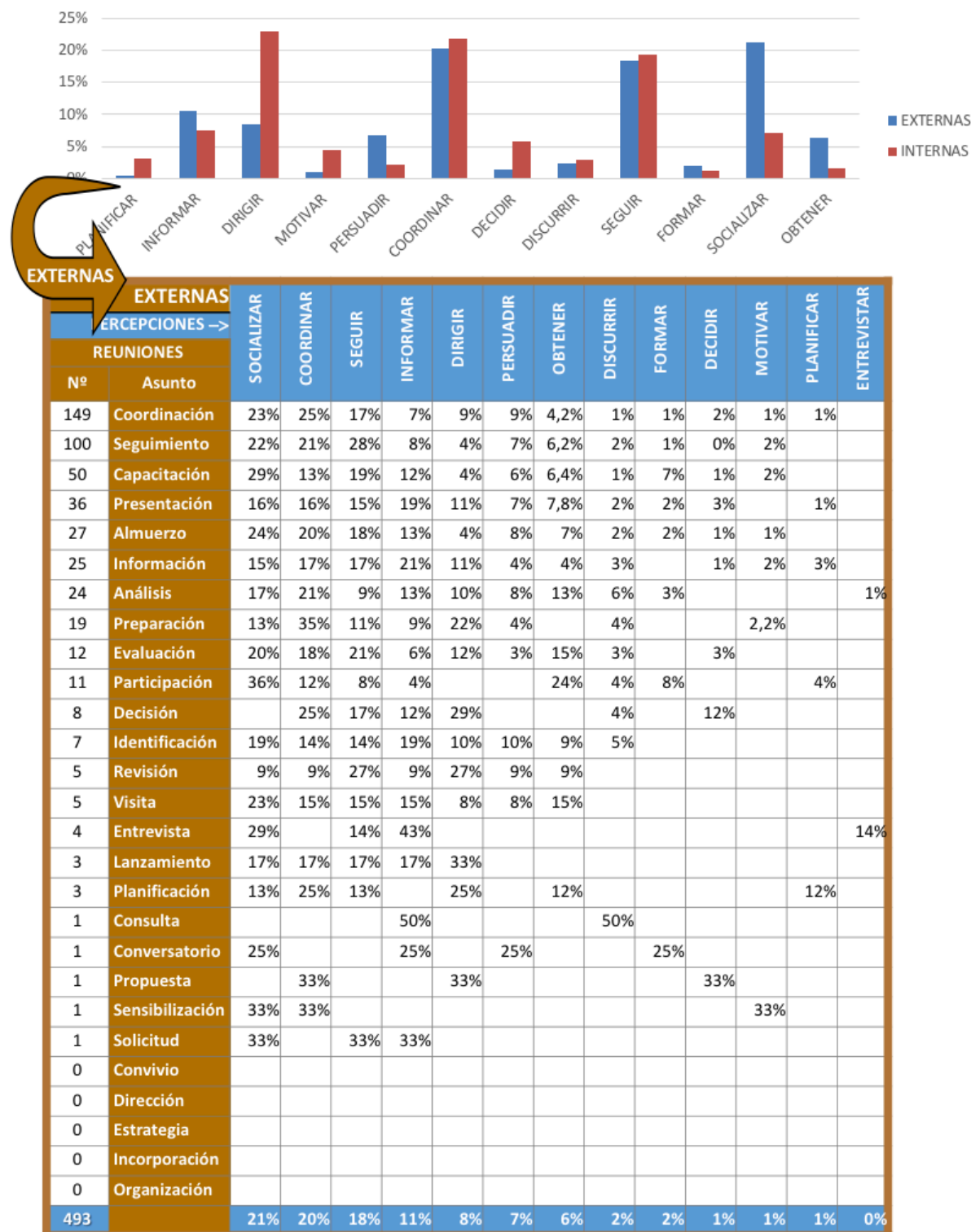


Tabla 6.8. Número de reuniones externas, clasificadas por asunto y acciones percibidas (en %) y diferencia de percepción entre las internas y externas. Fuente: elaboración propia.

En las reuniones Externas, las de Coordinación junto con las de Seguimiento

supusieron la mitad de todas las reuniones realizadas. En los resultados del análisis destaca la diferencia de percepción relativa a las acciones de Dirigir, que es más frecuentemente percibida por los participantes en las reuniones Internas (23% vs 8%) y de Socializar, más frecuente en las reuniones Externas (21% vs 7%). Estas diferencias, aunque en menor medida, también se hayan en las acciones de Informar, Persuadir, Formar y Obtener, más frecuentemente percibidas en las externas, y Planificar, Motivar, Decidir, Discurrir y Seguir, más frecuentemente percibidas en las reuniones Internas.

En base a estos resultados, la diferenciación Interna/Externa parece constituir una característica o factor que influye en los significados atribuidos a las reuniones. A modo de ejemplo:

- *Reuniones de Seguimiento*: en el caso de las reuniones Internas, estas son percibidas como Dirigir (22%), Coordinar (23%) y Seguir (26%), mientras que cuando son Externas son percibidas como Socializar (22%), Coordinar (21%) y Seguir (27%). Esto es, en las reuniones Externas la primera acción percibida es Socializar (las reuniones de Seguimiento proporcionan una ocasión y espacio para encontrarse, para socializar), mientras que en las Internas la primera acción percibida es Dirigir (y no aparece Socializar entre las tres principales acciones percibidas).
- *Reuniones de Coordinación*: son percibidas como Dirigir (24%), Coordinar (29%) y Seguir (15%) cuando se trata de reuniones Internas, y como Socializar (23%), Coordinar (25%) y Seguir (17%) cuando se trata de reuniones Externas. Al igual que ocurre con las reuniones de Seguimiento, la primera acción percibida por los participantes en las reuniones Externas es la de Socializar.

Estas diferencias permiten concluir que las funciones percibidas de las reuniones dependen de las características de las reuniones, no solo del propósito de convocatoria. Por ejemplo, la función de Socializar está determinada por el carácter Interno/Externo de la reunión, entre otros posibles factores. Cabría preguntarse si la menor percepción de la acción Socializar en las reuniones Internas se debe a que la organización (Caso) dispone de otros mecanismos para socializar, y por ello los participantes no perciben las reuniones como instrumentos para socializar. O que esta menor percepción sea debida a que las reuniones se desarrollen de tal modo que los procesos de organización y de coordinación/liderazgo de las mismas no pongan el foco en aspectos de socialización, y en este caso la organización tendría un déficit en este ámbito. O bien a que se perciba la socialización cuando el contacto entre los miembros

Capítulo 6. Resultados de la investigación

no es habitual (y por tanto, es “visible”), pero no se perciba cuando este contacto es habitual y rutinario.

Como síntesis del análisis realizado, destacamos los puntos siguientes:

- Ante un mismo asunto de convocatoria son percibidas diferentes funciones de las reuniones, con una Mediana de 3 percepciones por asunto, siendo dicha relación asunto-percepción no unívoca.
- Las reuniones de trabajo son percibidas principalmente como Coordinar (20%), Seguir (19%), Socializar (17%), Dirigir (14%) e Informar (10%), como las cinco principales percepciones (entre paréntesis se indica el peso que representan respecto al total), y estas funciones se atribuyen a asuntos que en principio no parecen tener ese propósito. Al respecto, los cinco asuntos principales de convocatoria son Seguimiento (28%), Coordinación (21%), Capacitación (11%), Revisión (6%) y Análisis (5%).
- De manera específica, se evidencia el peso de la acción Socializar, aún cuando los asuntos convocados no hayan sido específicos de socialización, como es el caso de Seguimiento (Socializar fue indicado en el 13% de los participantes), Coordinación (20%), Capacitación (29%), Presentación (16%) o Información (15%).
- La acción de Socializar es percibida más frecuentemente en las reuniones Externas (21% vs 7%) y la de Dirigir en las Internas (23% vs 8%), en las cuales no aparece la acción de Socializar entre las tres primeras acciones percibidas. Estas diferencias, aunque en menor medida, también se encuentran en las acciones percibidas de Informar, Persuadir, Formar y Obtener, más frecuentes en las reuniones Externas, y Planificar, Motivar, Decidir, Discurrir y Seguir, más frecuentemente percibidas en las Internas.
- En base a estos resultados, la diferenciación Interna/Externa parece constituir una característica/factor que influye en los significados atribuidos a las reuniones
- Para tratar de comprender estas diferencias, la investigadora profundizó en el análisis mediante análisis de grafos (análisis de redes) y análisis de contenido.

b. Análisis de grafos y análisis de contenido

A continuación, la investigadora realizó un análisis de grafos de la red conformada por asunto y acciones percibidas, para los asuntos con un peso mayor del 10% sobre el total de reuniones realizadas: Seguimiento, Coordinación, Capacitación, Revisión,

Análisis, Presentación, Información, Decisión, Almuerzo y Preparación. En el análisis consideró la Modularidad o *clustering* (Figura 6.4).

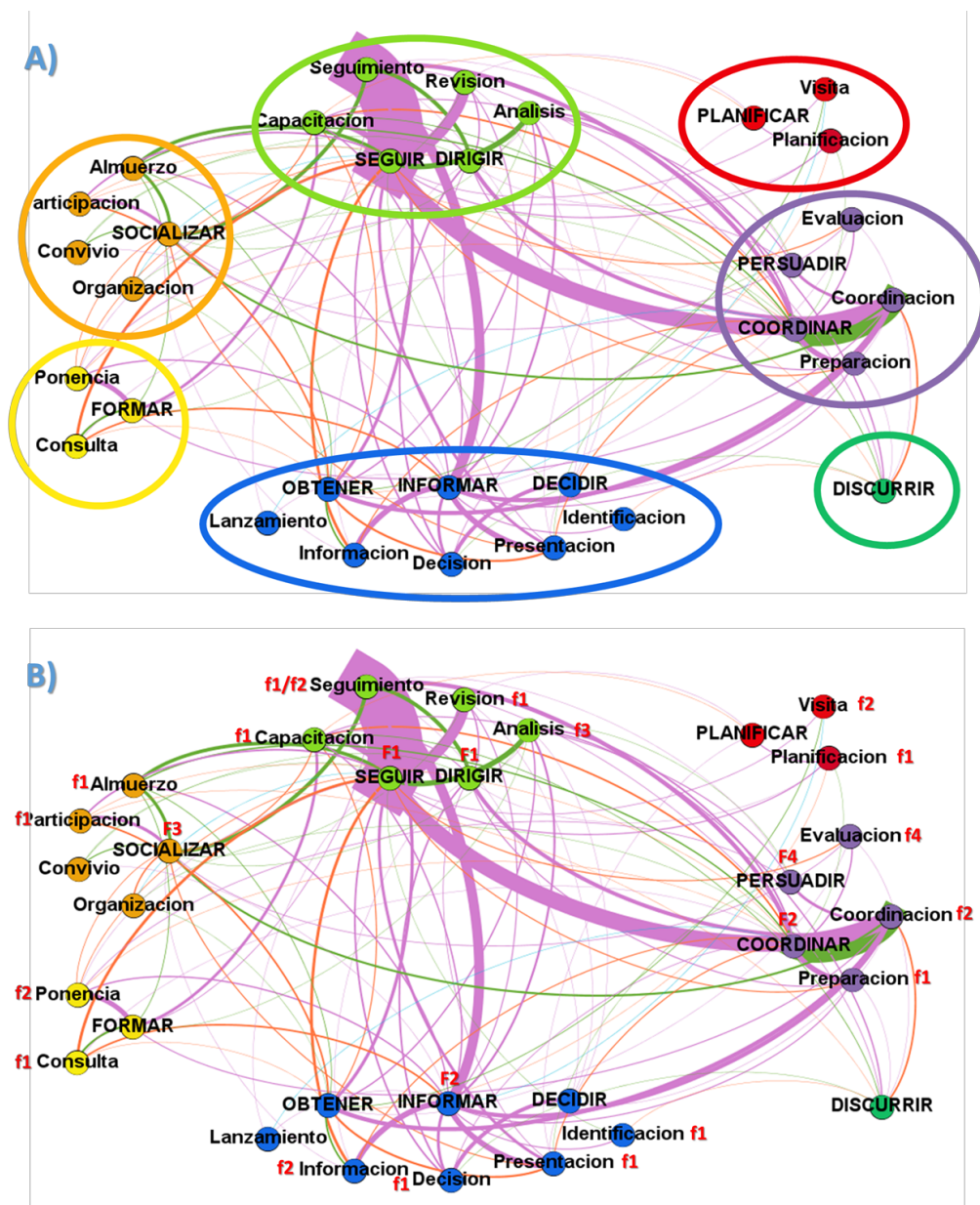


Figura 6.4. Red global de interacciones y comunidades asunto/acciones percibidas.

Fuente: elaboración propia.

Como resultado del análisis, se identifican siete comunidades (*clusters*), diferenciadas por el color de los círculos (Figura 6.4.A):

- Seguimiento, Capacitación, Revisión y Análisis, relacionados con Seguir y Dirigir.
- Preparación, Coordinación y Evaluación, relacionados con Coordinar y Persuadir.

Capítulo 6. Resultados de la investigación

- Lanzamiento, Información, Decisión, Presentación e Identificación⁵⁵, relacionados con Informar, Decidir y Obtener⁵⁶.
- Almuerzo, Participación, Convivio y Organización, relacionados con Socializar.
- Ponencia y Consulta, relacionados con Formar.
- Visita y Planificación, relacionados con Planificar.
- Coordinación y Preparación, relacionados con Discurrir.

En la Figura 6.4.B se identifica cada nodo con el Factor correspondiente, resultado del Análisis Factorial de Correspondencias, donde “Fx” se corresponde con las acciones percibidas, y “fx” con los asuntos convocatoria.

Siguiendo la misma lógica que en el análisis anterior, la investigadora diferenció entre reuniones Internas y Externas, y realizó análisis de grafos asunto-acciones percibidas (Modularidad y Centralidad - de grado, intermediación y prestigio -) y análisis de contenido para las percepciones. En la Figura 6.5 se presentan los resultados de estos análisis para las reuniones Internas. El análisis de contenido por frecuencia de palabras indica las acciones principales percibidas: Dirigir, Coordinar, Seguir y Socializar, y el análisis de redes presenta tres grandes comunidades (modularidad) identificadas por el color de los círculos:

- Una relacionada con la Capacitación, Almuerzo y Convivio, cuyas acciones percibidas son Motivar, Socializar y Formar.
- Otra relacionada con Seguimiento, Revisión, Coordinación, Presentación, Estrategia, Preparación, y otros asuntos que quedan más en el extrarradio, como Organización y Planificación, entre otros, y cuyas acciones percibidas son Coordinar, Dirigir, Seguir, Decidir, Persuadir, Entrevistar y Planificar.
- Una tercera comunidad relacionada con Propuesta, Evaluación, Identificación, Dirección y Análisis, cuyas acciones percibidas son Discurrir y Obtener.

Estos resultados permiten inferir tres dimensiones en las reuniones Internas, según las acciones percibidas respecto los asuntos de convocatoria:

- Social/identificación/cohesión.
- Ejecutiva/técnica.

⁵⁵ Se refiere a identificación de información para la planificación y toma de decisiones (por ejemplo, Identificación de necesidades de formación, o Identificación de necesidades de equipamiento).

⁵⁶ Se refiere a la obtención de información, o de aprobación, de un tema o decisión específicos.

Capítulo 6. Resultados de la investigación

Coordinar, parece existir una vinculación bidireccional y ambas hacia Decidir. Por otra parte, Revisión se percibe como Seguir, entrando en la secuencia antes descrita. Propuesta, Evaluación, Identificación y Dirección evocan la percepción Discurrir, y si bien Obtener no es una percepción muy citada, se interrelaciona ampliamente en la red. Por tanto, las reuniones Internas (recordemos que corresponden al Caso 5) se caracterizan por las percepciones predominantes de Seguir, Coordinar y Dirigir, como acciones centrales, y poco Socializar.

En la Figura 6.6 se presentan los resultados de estos análisis para las reuniones Externas. A diferencia de las Internas, no se corresponden con un único caso, sino que son de ámbito regional e incluyen personas de los Casos 1, 2, 3, 4, 5 y 7, además de otros participantes. El análisis de frecuencia de acciones percibidas en las reuniones Externas indica las acciones principales percibidas: Coordinar, Socializar, Seguir y Dirigir.

El análisis de redes en cuanto al indicador de Modularidad muestra, al igual que para las reuniones Internas, tres grandes comunidades:

- Una relacionada con la Coordinación y la Preparación, cuyas acciones percibidas son las de Coordinar, Discurrir, Dirigir, Decidir, Planificar y Motivar.
- Otra relacionada con Análisis, Información, Presentación, Evaluación, Participación, Seguimiento, Revisión, Coordinación, Presentación, Estrategia, Preparación, y otros asuntos que quedan más en el extrarradio, como Revisión y Lanzamiento, entre otros, y cuyas acciones percibidas son principalmente las de Informar, Socializar, Obtener.
- Una tercera comunidad relacionada con Almuerzo, Capacitación, Decisión y Seguimiento, cuyas acciones percibidas son las de Seguir, Persuadir y Formar.

De estos resultados se infiere que la acción de Socializar tiene un peso relevante en las reuniones Externas, y se conforma como una comunidad vinculada a las acciones de intercambio de información y conocimiento: Informar/Obtener, si bien en las otras dos comunidades aparecen también acciones vinculadas a la función social/cohesión del grupo, como son las de Persuadir y Motivar. Por ello, las tres funciones identificadas anteriormente para las reuniones Internas serían también aplicables para las Externas

El análisis de la Centralidad la red muestra que tanto el asunto Coordinación como Seguimiento se manifiestan como los proveedores de mayor grado de enlace (grosor de las aristas). La direccionalidad de las aristas establece que la Coordinación se

percibe como Seguir o Coordinar, de tal modo que cuando se ha percibido como Seguir, esta percepción se deriva en Coordinar, pero no viceversa; es decir, es unidireccional. Por otro lado, la percepción Seguir deriva hacia Persuadir. Cuando Coordinación se percibe como Coordinar, esta mantiene un fuerte vínculo de enlace con Socializar, al igual que Seguir se direcciona hacia Socializar. Esto es, la acción de Socializar está también vinculada a Coordinar y Seguir.

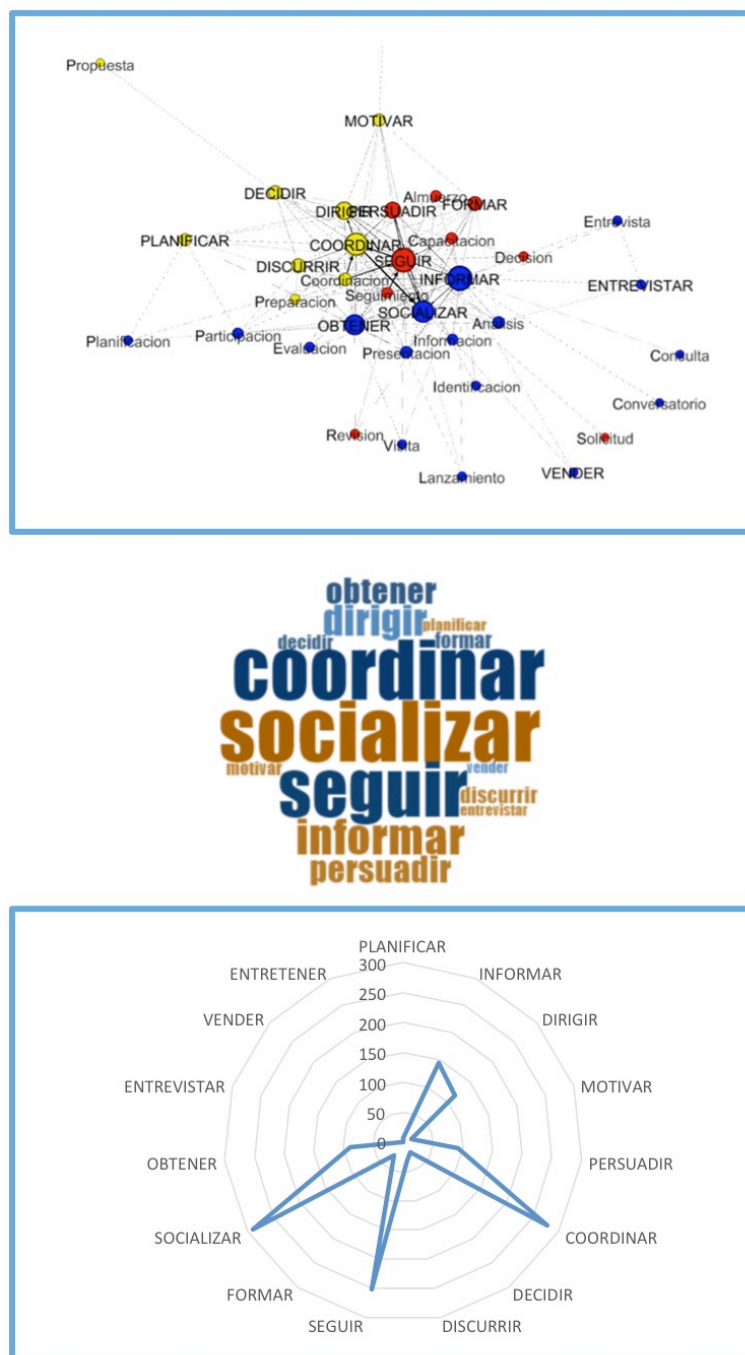


Figura 6.6. Caracterización de las reuniones externas respecto a redes de asunto-acciones percibidas, y principales asuntos percibidos. Fuente: elaboración propia.

Capítulo 6. Resultados de la investigación

En este primer epígrafe, 6.3.1.1, hemos presentado los resultados del análisis de los cuestionarios cerrados, como primera aproximación a los significados atribuidos a las reuniones por las personas que participaron en ellas. En la Tabla 6.9 se resumen los principales hallazgos, a modo de síntesis.

Síntesis principales hallazgos
<ul style="list-style-type: none">• Una misma reunión genera en los participantes diferentes percepciones. El peso y la prioridad con que cada acción es percibida varía para cada individuo y tipo de reunión.
<ul style="list-style-type: none">• Hay una disociación entre los asuntos de convocatoria y las funciones (acciones) percibidas por los participantes.
<ul style="list-style-type: none">• Se evidencia una dimensión social de las reuniones (comprendida en la acción de Socializar) no reconocida por el asunto formal de la convocatoria.
<ul style="list-style-type: none">• La dimensión social de las reuniones es percibida de manera significativa en las reuniones de Capacitación (29%), Coordinación (20%), Presentación (16%), Información (15%) y Seguimiento (13%).
<ul style="list-style-type: none">• Segmentados los resultados por reuniones Internas y Externas, la dimensión social es mayor en las Externas que en las Internas (21% vs 7%), y está vinculada principalmente a las acciones de intercambio de información/conocimiento. En las internas predomina Dirigir (23% vs 8%).
<ul style="list-style-type: none">• Las percepciones que derivan de los asuntos de convocatoria conforman varias comunidades (<i>clusters</i>) interrelacionadas en red. Las reuniones que forman parte de una misma comunidad comparten significados y elementos en común.
<ul style="list-style-type: none">• Emergen tres dimensiones de las reuniones: 1) social/identificación/cohesión; 2) ejecutiva/técnica; 3) intercambio y generación de información/conocimiento.

Tabla 6.9. Síntesis de los resultados del análisis de los cuestionarios cerrados.
Fuente: elaboración propia.

6.3.1.2. Análisis de las entrevistas

Con los datos recogidos a través de las 16 entrevistas, como respuesta a la pregunta abierta de qué entienden por reunión, la investigadora realizó dos tipos de análisis: análisis de contenido y análisis interpretativo, cuyos resultados se presentan a continuación.

a. Análisis de contenido

Las definiciones de “reunión” proporcionadas por los participantes del Caso 1 fueron procesadas con NVIVO®, utilizando para ello el algoritmo de frecuencia de palabras para palabras derivadas (se toma este caso como referente por sus características idóneas, detalladas en el Capítulo 5). Tras eliminar las palabras vacías (*stopwords*), la investigadora obtuvo diversas representaciones visuales, en un proceso iterativo de

reducción para aproximarse a los aspectos más nucleares en la definición de reunión, llegando a las 25 palabras más frecuentes (Figura 6.7). Tema, Personas, Solución, Problema, Información, Alguna, Acuerdo, Consenso y Ejecutar son las 9 palabras utilizadas con mayor frecuencia por los entrevistados para definir reunión. Tema-Personas se evidencian como dos aglomerados clave para entender cómo conciben una reunión las personas entrevistadas del Caso 1.



Figura 6.7. Nubes de palabras correspondientes al concepto de reunión, Caso 1.
Proceso reduccionista a 25 palabras Fuente: elaboración propia.

Pretendiendo llegar a una sinopsis, tipo unidad fraseológica o frasema, que resuma las palabras más nucleares, la investigadora llevó a cabo una simulación por medio del procesamiento reduccionista con NVIVO®. Para ello, reincorporó la palabra “reunión”, que previamente había sido filtrada como *stopword*, pero verbalizada por los participantes. La simulación consistió en preguntar “Dígame en cinco palabras qué es una reunión”. En la Figura 6.8 se representan la nube de cinco palabras, el frasema que la investigadora articuló con esas palabras, y el pesaje que cada una de ellas tiene en el concepto de reunión, en función de su frecuencia de uso por los participantes. Estos resultados resumen el concepto nuclear de reunión que comparten los participantes del Caso 1. Tema, Personas, Problema, Solución y Acuerdo son las palabras más nucleares. Como se visualiza en la Figura 6.8, el frasema es el siguiente:

Reunión [es un grupo de] **personas** [para tratar un] **tema** [y lograr un] **acuerdo**
[que de solución a un] **problema**.

Capítulo 6. Resultados de la investigación

Por lo tanto, para los participantes entrevistados, el concepto de reunión lleva asociadas soluciones a un problema, y estas se han de alcanzar mediante acuerdo.

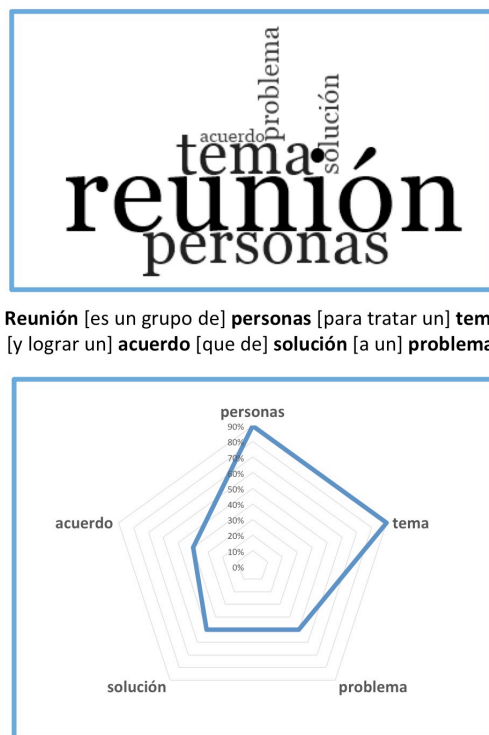


Figura 6.8. Nube de cinco palabras correspondientes al concepto de reunión, frasema articulador y peso de las palabras por frecuencia de uso, Caso 1. Fuente: elaboración propia.

A continuación, analizó los datos de las seis entrevistas adicionales correspondientes a los Casos 2, 3 y 5, con la finalidad de comprobar las posibles divergencias y concordancias con el frasema anterior. Considerando su número reducido para realizar análisis de contenido, las procesó junto con las diez del Caso 1 (16 en total), como paso previo para un análisis interpretativo posterior. Este análisis dio como resultado la nube que se representa en la Figura 6.9. Como se observa en ella, aparecen dos verbos ejecutivos: Resolver y Lograr; lograr un acuerdo para resolver problemas.

La comparación de ambos resultados (Figuras 6.8 y 6.9) identifica una diferencia en los términos nucleares de reunión. Así, los términos Problema, Acuerdo y Solución del primer resultado son sustituidos por Lograr, Resolver e Información, en el resultado del procesamiento de todas las entrevistas. Esto es, para los participantes del Caso 1 no se trata únicamente de resolver, o lograr una Solución, sino que además esa resolución debe ser mediante Acuerdo. En este punto debe recordarse que la función que homogeneiza a los componentes del Caso 1 es una función regional, donde "lograr un acuerdo" entre los seis países es el propósito último de cada reunión. Esto pudiera explicar su enfoque hacia el Acuerdo y hacia el producto final (Solución, Acuerdo) más

que a la acción, que cobra más relevancia cuando se integran los datos de los participantes de los Casos 2, 3 y 5 (Resolver, Lograr). Las inferencias que pueden realizarse de estos datos, y que serán abordadas posteriormente, podrían tener relación con la función regional y perfil de los integrantes del Caso 1.

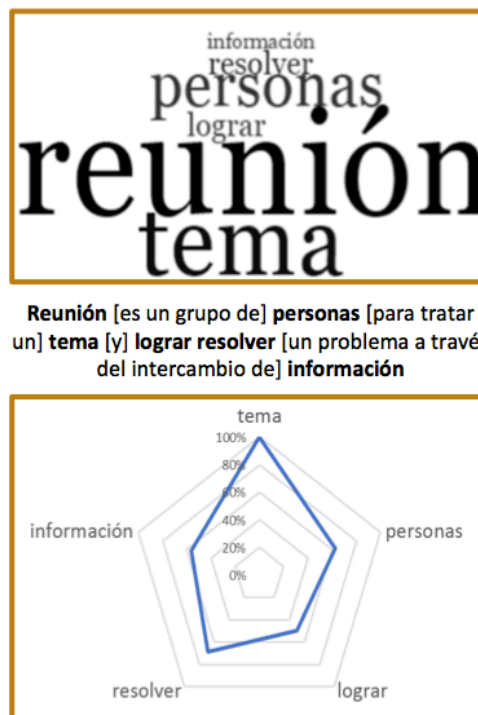


Figura 6.9. Nube de cinco palabras correspondientes al concepto de reunión para las 16 personas entrevistadas. Fuente: elaboración propia.

De los resultados del análisis de contenido de las entrevistas se infiere la percepción de las reuniones como espacios instrumentales para Resolver un Problema a través del tratamiento de diversos Temas (intercambio de Información). Si bien las Personas están presentes como elemento en el concepto de reunión, y a su vez serían el elemento articulador de la “Socialización” que surgió del análisis de los cuestionarios cerrados (epígrafe 6.3.1.1), la función de socialización no está incluida en el concepto de reunión. Esto es, los resultados del análisis de contenido del concepto de reunión permiten inferir dos de las dimensiones identificadas: ejecutiva/técnica e intercambio de información/conocimiento, pero no la función social/ identificación/cohesión.

b. Análisis interpretativo

A continuación, la investigadora realizó análisis interpretativo de las entrevistas. Las categorías y subcategorías, establecidas de manera inductiva, se resumen en la Tabla 6.10 (resaltadas en negrita las que guardan relación con las que emergieron de la literatura sobre concepto de reunión, Capítulo 2).

Capítulo 6. Resultados de la investigación

Cat.	Subcategorías	Descripción
Planificación	Propósito	Significados relacionados con el objetivo y propósito de la reunión, correspondientes a la fase de planificación.
	Temática	Significados relacionados con la temática a tratar en la reunión.
	Tecnología y temporalidad	Significados relacionados con la dispersión física o temporal de la reunión.
	Estructura	Significados relacionados con la estructura de la reunión (duración, lugar de realización, horario, etc.).
	Participantes	Significados relacionados con los participantes y su selección (tanto respecto a sus características como al proceso y responsabilidades de selección).
	Organización	Significados relacionados con la organización general de la reunión.
D ⁵⁷	Interacción	Significados relacionados con la interacción entre los participantes durante la reunión.
Resultados	Productos tangibles⁵⁸	Significados relacionados con los resultados tangibles obtenidos de la reunión.
	Aporte a la persona/grupo	Significados relacionados con la contribución de la reunión a las personas/grupo que participan.
	Aporte a la organización⁵⁹	Significados relacionados con la contribución de la reunión a la organización (creación de valor).

Tabla 6.10. Categorías y subcategorías utilizadas para la codificación de las transcripciones de las entrevistas referidas a concepto de reunión. Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 6.11 se incluyen citas literales extraídas de las 16 entrevistas. De izquierda a derecha se incorporan las categorías (Cat.); las subcategorías (Subcategorías); la referencia (Ref.) que identifica los datos recogidos de cada participante, donde la letra E corresponde a entrevista, el primer número se refiere al número de caso de estudio y el segundo al número de orden en que se realizó la entrevista (a modo de ejemplo, el E1-1 es el entrevistado 1 del Caso 1); y literales codificados para cada código (Literales). Los guiones (—) indican que las personas entrevistadas no utilizaron esos significados al definir qué era para ellos una reunión. Se mantienen todas las subcategorías para visualizar mejor los significados que enfatizaron los participantes en la investigación, en comparación con los utilizados en las definiciones

⁵⁷ Desarrollo.

⁵⁸ Subcategoría referida a los resultados concretos de la reunión, resultados tangibles (“que se pueden percibir de manera precisa”, DLE, 2018), tales como un documento aprobado, o avances en un documento, o decisiones tomadas.

⁵⁹ Se refiere a contribuciones de orden superior y no necesariamente tangibles, tales como reforzar los valores/cultura de la organización, la cohesión del equipo o los objetivos corporativos, entre otros.

proporcionadas en la literatura académica. No obstante, las diferencias no radican tanto en las Subcategorías, sino en el peso y cualidad de los significados asociados a las mismas.

Cat.	Subcategorías	Ref.	Literales
Planificación	Propósito	E1-1	<i>“... para que se puedan tomar decisiones”.</i>
		E1-2	<i>“... con la finalidad de conversar, acordar, recordar...”.</i>
		E1-3	<i>“... que buscan soluciones a un problema o a una dificultad”.</i>
		E1-5	<i>“.. para resolver un tema en común o algún aspecto de un tema que nos esté afectando”.</i>
		E1-6	<i>“... para la coordinación de un tema específico, para resolver una situación particular o lograr un acuerdo”.</i>
		E2-7	<i>“... para tratar un tema... asociado a un objetivo, que es común”.</i>
		E1-10	<i>“... para platicar...”.</i>
		E1-11	<i>“... para discutir temas...”.</i>
		E5-14	<i>“... para aclarar conceptos, definir responsabilidades y compromisos, validar confianza, aceptar tiempos y puntos de control”.</i>
		E1-15	<i>“... para trasladar equis información”.</i>
	E5-16	<i>“... con el fin de abordar una temática...”.</i>	
	Temática	E1-1	<i>“... respecto de un tema que nos importa a todos los que estamos presentes”.</i>
		E2-7	<i>“... un tema específico...”.</i>
		E1-10	<i>“... de un tema específico o general”.</i>
		E1-11	<i>“... temas de interés para ambas partes”.</i>
		E1-15	<i>“... una temática común”.</i>
Tecnología y temporalidad	E2-8	<i>“Yo lo definiría con mis palabras como un espacio de tiempo...”.</i>	
Estructura	—		
Participantes	E1-2	<i>“... encuentro con personas”.</i>	
	E1-9	<i>“Convención de personas...”.</i>	
	E1-3	<i>“...grupo de personas de interés [...] que puedan contribuir a dar soluciones al problema o información que soluciona el problema”.</i>	
	E5-14	<i>“Personas con intereses en un mismo tema...”.</i>	
	E1-5	<i>“... personas de diferentes intereses”.</i>	
	E1-15	<i>“... se tienen que ver involucrados de alguna u otra manera”.</i>	
Organización	—		

Tabla 6.11. Citas literales de las personas entrevistadas sobre el concepto de reunión.
 Fuente: elaboración propia.

Capítulo 6. Resultados de la investigación

Cat.	Subcategorías	Ref.	Literales
Desarrollo	Interacción	E3-12	<i>"... donde hay conversaciones".</i>
		E3-13	<i>"Intercambio de ideas con diferentes personas, a la vez que facilitación de conocimientos, de experiencias..."</i>
		E1-4	<i>"... siempre tiene que haber un enfoque de consenso para que sea válida... consenso técnico".</i>
		E1-2	<i>"... y algo muy importante, reír".</i>
Resultados	Productos tangibles	E1-5	<i>"... no siempre [...] obtener un resultado, sino por lo menos tener claridad del tema".</i>
		E2-8	<i>"... se deben concretar ideas y visualizar resultados..."</i>
	Aporte a la persona/grupo	E3-13	<i>"... que enriquecen desde el punto de vista personal y humano".</i>
	Aporte a la organización	E1-11	<i>"... que les permita obtener resultados satisfactorios para beneficio de la organización".</i>
		E2-8	<i>"... también es cumplir los propósitos de la institución, de la organización en general".</i>

Tabla 6.11 (continuación). Citas literales de las personas entrevistadas sobre el concepto de reunión. Fuente: elaboración propia.

En la Figura 6.10 se muestra una síntesis de estos significados, que aportan al concepto nuclear de reunión identificado a través del análisis de contenido.

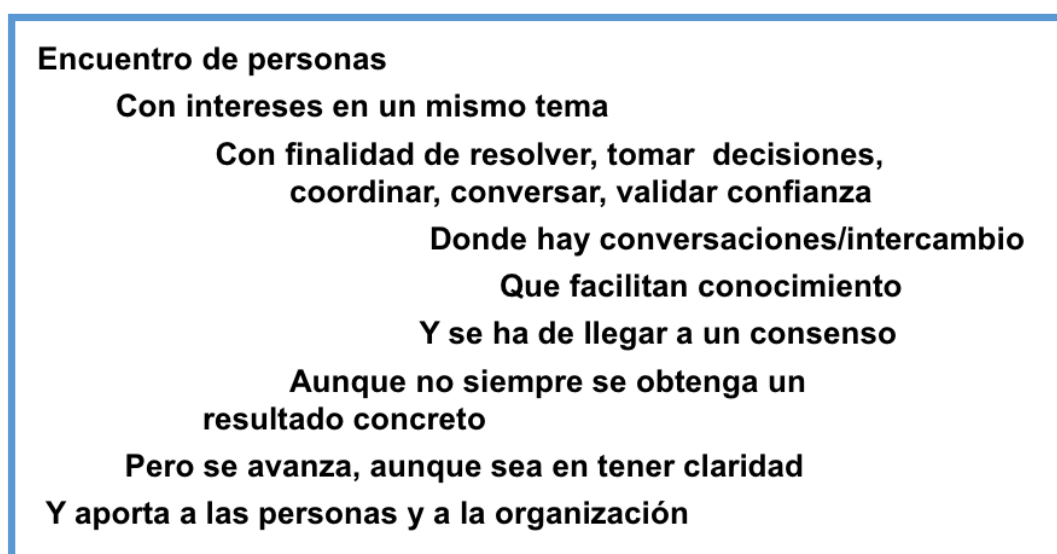


Figura 6.10. Significados que caracterizan las reuniones según las percepciones de los participantes (entrevistas). Fuente: elaboración propia.

Del análisis interpretativo de las entrevistas se infiere que la Estructura/forma de las reuniones (subcategorías de Estructura y Tecnología/temporalidad) no es un elemento que los participantes en la investigación consideren como un significado asociado al concepto de reunión, o necesario para su definición. Definen las reuniones a partir del Propósito, Participantes, Interacción, y Resultados a obtener, como los cuatro

elementos nucleares del concepto de reunión desde una perspectiva fenomenológica. De la fase de Planificación, el elemento principal que consideran es el Propósito (para qué se convoca la reunión) y los Participantes (qué características han de tener), y en menor medida la Temática (general o específica, pero de interés para los participantes). El Propósito no es únicamente para solucionar un problema, sino que puede ser para conversar, recordar, platicar (hablar, conversar)... significados asociados a una función ejecutiva/técnica, pero también de socialización/cohesión. De la fase de Desarrollo, el elemento principal es la Interacción (diferentes intereses, conversaciones, reír, intercambio de ideas, facilitación de conocimiento, consenso técnico...); significados asociados a la función de intercambio de información/conocimiento que emergió del análisis de los cuestionarios cerrados. De los Resultados surge la aportación a las Personas (enriquecimiento personal, humano) y también es importante el aporte a la Organización, y no únicamente el resultado Tangible.

Así, el aglomerado Tema-Personas, obtenido del análisis de contenido de las entrevistas, se enriqueció a través del análisis interpretativo. La Temática (Tema) la consideran tanto respecto al Propósito como a los Temas concretos a tratar, y las Personas son consideradas tanto en la fase de Planificación (características que han de tener), como en la de Desarrollo (Interacción). Las Subcategorías Temática y Aporte a la persona/grupo son nuevas respecto a las identificadas en la revisión de la literatura. Para las restantes categorías, si bien se corresponden con las identificadas en la literatura, el análisis de las entrevistas aporta matices que las desarrollan, enriqueciendo con ello las definiciones de reunión proporcionadas por diversos autores. Aporte que será analizado en el Capítulo 7.

A modo de síntesis, en la Tabla 6.12 se resumen los principales hallazgos del análisis de las entrevistas (epígrafe 6.3.1.2).

(Espacio dejado intencionadamente en blanco a efectos de edición de la tabla, para una mejor visualización de la tabla completa).

Capítulo 6. Resultados de la investigación

íntesis principales hallazgos

- Los participantes definen las reuniones a partir del Propósito, Participantes, Interacción y Resultados a obtener, como los cuatro elementos nucleares del concepto reunión.
- De la fase (categoría) Planificación, los elementos principales son el Propósito y los Participantes, y en menor medida la Temática. El Propósito incluye significados asociados a una función ejecutiva/técnica, pero también de socialización/cohesión.
- De la categoría Desarrollo, el elemento principal es la Interacción, con significados asociados a la función de intercambio de información/conocimiento.
- De la categoría Resultados, surge la aportación a las Personas, adicional a los resultados para la Organización y el resultado Tangible.
- Las subcategorías Aporte a las personas y Temática son nuevas respecto a las consideradas en la literatura.

Tabla 6.12. Síntesis de los resultados del análisis de las entrevistas sobre el concepto de reunión.
Fuente: elaboración propia.

6.3.1.3. Análisis de los cuestionarios abiertos

Los datos procedentes de los cuestionarios fueron analizados utilizando las mismas técnicas y proceso detallado en el epígrafe anterior.

a. Análisis de contenido

En primer lugar, la investigadora abordó el análisis de los datos provenientes de los participantes que integran el Caso 7 (Figura 6.11), relacionados con el Caso 1.

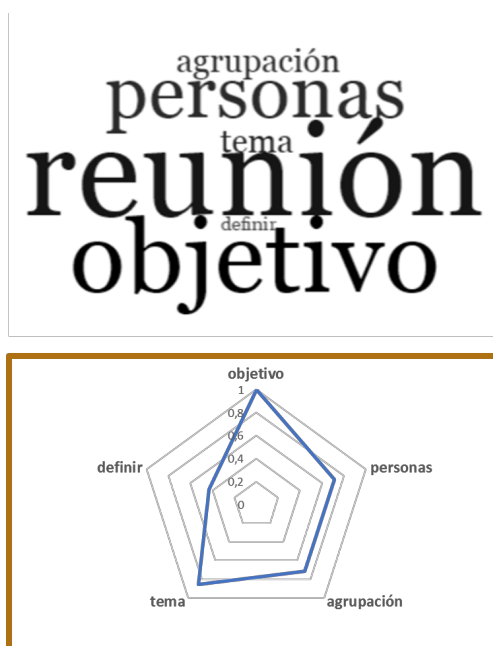


Figura 6.11. Nube de cinco palabras y frecuencia correspondientes al concepto de reunión, Caso 7.
Fuente: elaboración propia.

En los resultados se observa que el aglomerado Temas-Personas del Caso 1 se convierte en Personas-Objetivo. Así, la palabra Objetivo (definir objetivos) toma relevancia en sustitución de Tema. Acuerdo, Problema y Solución (Caso 1) son substituidos por Agrupación, Definir y Objetivo (Caso 7). El frasema articulador para este Caso 7 podría tratarse como:

Reunión [es una] **agrupación** [de] **personas** [con el] **objetivo** [de tratar un] **tema** [y] **definir** [acciones].

Para el Caso 6, los resultados del procesamiento (Figura 6.12) muestran que las palabras más nucleares vuelven a ser Temas-Personas.

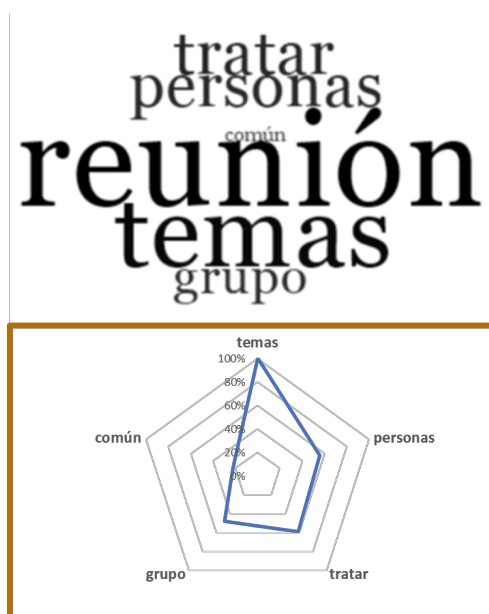


Figura 6.12. Nube de cinco palabras y frecuencia correspondientes al concepto de reunión, Caso 6.
Fuente: elaboración propia.

Desaparecen los términos relacionados con los Objetivos (Caso 7) y Acuerdo (Caso 1), y aparecen las palabras Tratar y Común. El frasema del simulacro para este Caso 6 podría considerarse como:

Reunión [es un] **grupo** [de] **personas** [para] **tratar temas** [en] **común**.

El resultado del procesamiento con NVIVO® del concepto de reunión para los integrantes de los Casos 3 y 4 se muestra en la Figura 6.13. En el Caso 3, los términos más nucleares son Conocimientos y Actividad, complementadas con Agrupan, Adquirir y Personas. Así, respecto a los casos anteriores, los términos diferenciadores son Conocimientos, Actividad y Adquirir. Esta organización elabora directrices de aplicación nacional, y por ello las reuniones son una actividad clave, en la que

Capítulo 6. Resultados de la investigación

comparten y adquieren conocimiento. El frasema del simulacro para este Caso 3 podría tratarse como:

Reunión [es] personas [que se] agrupan [para llevar a cabo una] actividad [y] adquirir conocimientos.

En el Caso 4, los términos más nucleares continúan siendo Tema-Personas, complementados con Interés, Grupo, Determinado. El frasema del simulacro para este caso podría tratarse como:

Reunión [es] personas [que se] agrupan [para tratar un] tema determinado [de] interés.



Figura 6.13. Nube de cinco palabras y frecuencia correspondientes al concepto de reunión, Casos 3 y 4. Fuente: elaboración propia.

En el Caso 5 (Figura 6.14) surgen nuevamente los dos términos Tema-Personas, y no se identifican otros nucleares. Si bien aparece la palabra Fin, su frecuencia de uso en la definición de reunión es baja. El frasema del simulacro para este caso podría tratarse como:

Reunión [es un grupo de] dos [o más] personas [para] tratar [un] tema [con un] fin.

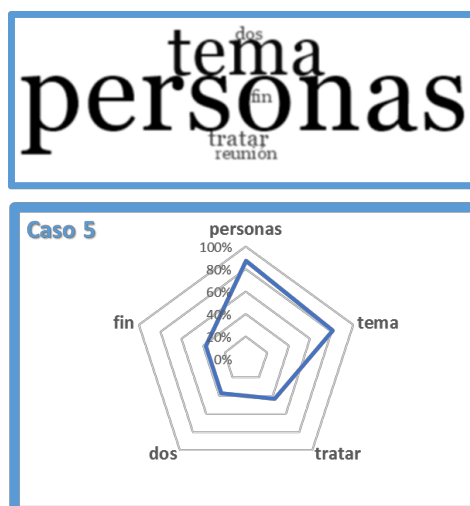


Figura 6.14. Nube de cinco palabras y frecuencia correspondientes al concepto de reunión, Caso 5. Fuente: elaboración propia.

Los frasemas generados de esta simulación se listan en la Tabla 6.13 a modo de resumen, en la que se incorpora también el generado del análisis de las entrevistas realizadas a los integrantes del Caso 1. En color azul se marcan los términos diferenciadores, y con subrayado se indican los más nucleares por caso.

Nº Caso	Frasemas
1	Reunión [es un grupo de] <u>personas</u> [para tratar un] <u>tema</u> [y lograr un] <u>acuerdo</u> [que de] <u>solución</u> [a un] <u>problema</u> .
7	Reunión [es una] <u>agrupación</u> [de] <u>personas</u> [con el] <u>objetivo</u> [de tratar un] <u>tema</u> [y] <u>definir</u> [acciones].
6	Reunión [es un] <u>grupo</u> [de] <u>personas</u> [para] <u>tratar temas</u> [en] <u>común</u> .
3	Reunión [es] <u>personas</u> [que se] <u>agrupan</u> [para llevar cabo una] <u>actividad</u> [y] <u>adquirir conocimientos</u> .
4	Reunión [es un] <u>grupo</u> [de] <u>personas</u> [para tratar un] <u>tema determinado</u> [de] <u>interés</u> .
5	Reunión [es un grupo de] <u>dos</u> [o más] <u>personas</u> [para] <u>tratar</u> [un] <u>tema</u> [con un] <u>fin</u> .

Tabla 6.13. Frasemas generados con los resultados del análisis de contenido del concepto de reunión – cuestionarios abiertos (Casos 3, 4, 5, 6, y 7) y entrevistas (Caso 1). Fuente: elaboración propia.

Del análisis de contenido de las respuestas a los cuestionarios abiertos se infiere:

- La percepción de las reuniones como espacios instrumentales para tratar Temas, donde el elemento principal son las Personas. Tema-Personas son los elementos nucleares del concepto de reunión, con las excepciones y matices que se

Capítulo 6. Resultados de la investigación

comentan a continuación.

- Para los participantes de los Casos 1 y 7, además se deben encontrar soluciones, o definir acciones. Este significado responde a una función ejecutiva/técnica y podría tener relación con la actividad y responsabilidades asumidas por las personas que integran ambos casos.
- Para los integrantes del Caso 3 es importante el intercambio de conocimientos (función de intercambio de información/conocimiento), que también aparecía en el procesamiento de las 16 entrevistas (Casos 1, 2, 3 y 5).
- Los Casos 4 y 5 presentan similitudes en cuanto a su concepción de reuniones como espacios para tratar temas.
- La función social no aparece explícita, más allá de la que se pudiera derivar de la interacción entre las Personas.

b. Análisis interpretativo

Siguiendo el mismo proceso que para el análisis de las entrevistas (epígrafe 6.3.1.2), la investigadora codificó las definiciones de reunión proporcionadas a través de los cuestionarios abiertos. En la Tabla 6.14 se incluyen las citas literales. Las categorías y subcategorías se mantienen respecto a las indicadas en la Tabla 6.11 (no emergieron subcategorías nuevas).

Cat.	Subcategorías	Ref.	Literales	
Planificación	Propósito	C5-6	<i>"... con un fin en común..."</i>	
		C3-5	<i>"... para dialogar aspectos de interés mutuo"</i>	
		C5-10	<i>"... objetivos previamente establecidos"</i>	
		C5-4	<i>"... también pueden ser familiares, con el objetivo de celebraciones, casamientos, o simplemente para pasarla bien"</i>	
		C5-13	<i>"... ya sea laboral o por diversión/compartir"</i>	
	Temática	C7-6	<i>"... con el objetivo de tratar algunos temas previamente definidos..."</i>	
Planificación	Estructura		—	
	Tecnología y temporalidad	C6-15	<i>"Encuentro presencial o virtual..."</i>	
		Participantes	C5-1	<i>"Junta de dos o más personas..."</i>
			C5-16	<i>"Interactúan dos o más personas..."</i>
		C4-11	<i>"...personas conocedoras e interesadas en un tema..."</i>	
C6-21	<i>"... encuentro de expertos en un tema específico..."</i>			

Tabla 6.14. Citas literales de las respuestas a los cuestionarios abiertos sobre el concepto de reunión.
 Fuente: elaboración propia.

Cat.	Subcategorías	Ref.	Literales	
Desarrollo	Organización	C5-7	<i>“... la cual se realiza en un lugar, fecha y hora acordados por los participantes”.</i>	
		C6-22	<i>“... acuerdan congregarse o verse en un mismo momento...”.</i>	
		C7-6	<i>“... temas previamente definidos”.</i>	
	Interacción	C5-10	<i>“... diálogo de intereses...”.</i>	
		C4-13	<i>“Intercambio, conversación y relación de un grupo de personas...”.</i>	
		C7-7	<i>“... puedan establecer juntas una conversación verbal...”.</i>	
		C5-10	<i>“... que trata de cumplir con objetivos previamente establecidos”.</i>	
		C6-6	<i>“... se convierte en un espacio para aprender y compartir conocimientos...”.</i>	
			C3-3	<i>“Compartir actividades, experiencias y adquirir conocimientos”.</i>
	Resultados	Productos tangibles	-	—
Aporte a la persona/grupo		C3-3	<i>“... y adquirir conocimientos”.</i>	
		C6-6	<i>“... para aprender...”.</i>	
		C5-14	<i>“... para validar confianza”.</i>	
Aporte a la organización		C4-1	<i>“... es fundamental para una organización”.</i>	
		C6-13	<i>“... relacionados a objetivos importantes en una institución”.</i>	

Tabla 6.14 (continuación). Citas literales de las respuestas a los cuestionarios sobre el concepto de reunión. Fuente: elaboración propia.

En la Figura 6.15 se muestra un resumen de estos significados, que reflejan características adicionales al concepto nuclear de reunión identificado a través del análisis de contenido. En color azul se marcan los términos diferenciadores con respecto a los obtenidos a través de las entrevistas (Figura 6.10).

De este análisis emerge la forma Presencial/Virtual de las reuniones como un significado asociado al concepto de reunión, principalmente para el Caso 6. En esta organización se da el hecho de que las reuniones virtuales tienen un peso relevante en su actividad, pero también lo tienen para los integrantes del Caso 1, y no lo mencionaron. Los participantes en la investigación definen las reuniones a partir del Propósito, los Participantes, la Interacción entre ellos y los Resultados a obtener. De la fase (categoría) Planificación, los elementos principales que consideran son el Propósito de la reunión (para qué se convoca), la Organización (acuerdo sobre el momento de reunión) y los Participantes (número y perfil), y en menor medida la

Capítulo 6. Resultados de la investigación

Temática (se ha de conocer previamente). El Propósito no es únicamente de trabajo, sino que incluye las reuniones familiares o por diversión, significados asociados a una función ejecutiva/técnica, pero también de socialización/cohesión, y el fin ha de ser común. De la fase (categoría) Desarrollo, el elemento principal que consideran es la Interacción, en cuanto a conversación, intercambio, diálogo, relación y aprendizaje, significados asociados tanto a la función de intercambio de información/conocimiento, como a la de socialización, que emergieron del análisis de los cuestionarios cerrados. Los Resultados los focalizan más desde la perspectiva de Aporte a las Personas y a la Organización, que en los productos Tangibles.

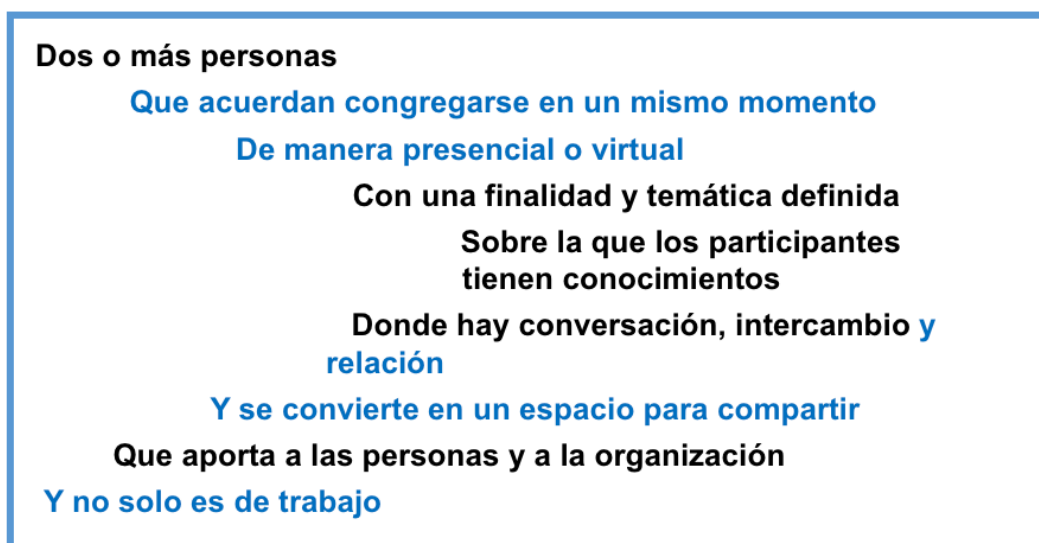


Figura 6.15. Significados que caracterizan las reuniones según las percepciones de los participantes (cuestionarios abiertos). Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 6.15 se muestra un análisis comparativo con los resultados del análisis de las entrevistas. En color azul se marcan los significados nuevos que surgieron en el análisis de los cuestionarios abiertos.

(Espacio dejado intencionadamente en blanco a efectos de edición de la tabla, para una mejor visualización de la tabla completa).

Capítulo 6. Resultados de la investigación

Cat.	Entrevistas	Cuestionarios		
Planificación	Tecn.	Acuerdan congregarse en un mismo momento. De manera presencial o virtual.		
	Partic.	Encuentro de personas. Con intereses en un mismo tema.	Dos o más personas. Los participantes tienen conocimientos (de la temática).	
		Propósito	Con la finalidad de resolver, tomar decisiones, coordinar, conversar, validar confianza. Y no solo es de trabajo.	Con una finalidad y temática definida.
Desarrollo	Interacción	Donde hay conversaciones/intercambio. Que facilitan conocimiento. Y se ha de llegar a un consenso.	Donde hay conversación, intercambio y relación. Y se convierten en un espacio para compartir.	
		Resultados	Aunque no siempre se obtenga un resultado concreto. Pero se avanza, aunque sea en tener claridad.	
			Y aporta a las personas y a la organización.	Que aporta a las personas y a la organización.

Tabla 6.15. Comparación de los significados que caracterizan las reuniones según las percepciones de los participantes: entrevistas versus cuestionarios abiertos. Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la Tabla 6.15, la función de socialización es aquí más explícita y aparece vinculada al Propósito (celebraciones, casamientos, diversión, o “simplemente para pasarla bien”), si bien también la hacen explícita en la Interacción (“compartir actividades, experiencias y adquirir conocimientos”) y en los Resultados, que en este caso están relacionados únicamente con el Aporte a las Personas/Organización, y no con resultados Tangibles a obtener. Por lo tanto, el peso de la función social/identificación/cohesión parece mayor que el de la función ejecutiva/técnica, más evidente en el caso de las personas entrevistadas, y la de intercambio de información/conocimiento se mantiene.

En la Tabla 6.16 se resumen los principales hallazgos del análisis de los cuestionarios abiertos, a modo de síntesis.

Capítulo 6. Resultados de la investigación

Síntesis principales hallazgos

- Los participantes definen las reuniones a partir del Propósito, Participantes, Interacción y Resultados a obtener, como los cuatro elementos nucleares del concepto reunión.
- De la fase (categoría) Planificación, los elementos principales son el Propósito, la Organización, los Participantes, y en menor medida la Temática; el Propósito no es únicamente de trabajo, sino que incluye reuniones familiares o por diversión. Significados asociados a una función ejecutiva/técnica, pero también de socialización/cohesión.
- De la fase (categoría) Desarrollo, el elemento principal es la Interacción, con significados asociados tanto a la función de intercambio de información/conocimiento como a la de socialización/cohesión.
- De la fase (categoría) Resultados, estos están más focalizados desde la perspectiva de Aporte a las Personas y a la Organización que los productos Tangibles.
- La función social de las reuniones se hace explícita y aparece vinculada al Propósito de las reuniones, a la Interacción y a los Resultados (Aporte a las Personas/grupo).
- Los significados atribuidos a las reuniones pudieran estar vinculados a la función laboral realizada (Casos 1, 7, 3).

Tabla 6.16. Síntesis de los resultados del análisis de los cuestionarios abiertos sobre el concepto de reunión. Fuente: elaboración propia.

6.3.1.4. Análisis de las rejillas

La investigadora analizó de manera cuantitativa y cualitativa los datos de las 16 rejillas (10 correspondientes al Caso 1, dos al Caso 2, dos al Caso 3 y dos al Caso 5). Este análisis permite profundizar en los significados que los participantes atribuyen a las reuniones, a través de los “constructos” (dimensiones de significado) que emergieron.

El análisis cuantitativo incluyó un primer paso de análisis de contenido de los constructos con el soporte del programa NVIVO®, para apoyar su codificación posterior. Así, la investigadora listó los constructos que emergieron (un total de 123, procedentes de las 16 rejillas)⁶⁰ y trató de elucidar sobre su composición. Como primer paso realizó análisis de contenido, que le permitiera identificar de manera inductiva los constructos más nucleares, y a partir de ellos codificar la totalidad, para su análisis posterior. Los 123 constructos fueron analizados mediante el algoritmo de frecuencia de palabras por

⁶⁰ Emergieron un total de 124, si bien uno de ellos, correspondiente al participante 16 (Trabajo – esparcimiento/relajación) fue eliminado previo a la codificación, debido a que no resultó discriminatorio entre los diferentes elementos (tipos de reunión).

sinónimos de NVIVO® y reducidos a los diez (10) más frecuentes. El resultado de este procesamiento (Figura 6.16) evidencia que las tres palabras más nucleares en los constructos son Objetivo (O), Participación (P) y Resultados (R). Estas tres palabras pueden ser asociadas a las categorías consideradas en la Tabla 6.10 anterior, que se corresponden con tres fases del proceso de desarrollo de una reunión:

- *Objetivo*: relacionado con la Planificación (diseño, convocatoria y organización).
- *Participación*: relacionada con el Desarrollo (durante la reunión).
- *Resultados*: relacionados con los Resultados a obtener de la reunión (al finalizar la reunión).

Por este motivo, la clasificación O, P, R la retomaremos posteriormente para presentar los resultados del análisis.

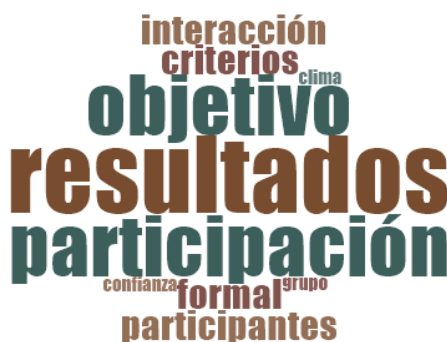


Figura 6.16. Nube de los diez constructos principales procedentes del análisis de las 16 rejillas.
Fuente: elaboración propia.

Tomando como categorías estos aglomerados principales, la investigadora estableció de manera inductiva (por cuanto provinieron de los datos) las subcategorías asociadas (Myring, 2000; Repa, 2015). Así, la categoría Objetivo fue asociada a las subcategorías de Propósito, Temática, Estructura, Participantes, Prioridad, Delegación y preparación, Organización y Otros. Participación se asoció a Asistencia y atención, Respeto y confianza, Emociones, Clima, Interacción y Coordinación. Resultados se asoció a Productos Tangibles, Aporte a la Persona/Grupo, Aporte a la Organización y Satisfacción. Estas categorías y subcategorías se resumen en la Tabla 6.17, en la que se resaltan en negrita las que se mantienen respecto a las utilizadas para la codificación de las transcripciones de las entrevistas y cuestionarios abiertos, referidas a concepto de reunión (Tabla 6.10). Así, respecto a las entrevistas y cuestionarios abiertos, en las Rejillas emergieron las subcategorías siguientes:

- *Objetivo (Planificación)*: Prioridad, Delegación y preparación, Otros. Y desapareció la Temporalidad/tecnología.

Capítulo 6. Resultados de la investigación

- *Participación (Desarrollo):* Asistencia y atención, Respeto y confianza, Emociones, Clima, Coordinación.
- *Resultados:* Satisfacción.

Cat.	Subcategorías	Descripción
(O) Objetivo - Planificación	Propósito	Significados relacionados con el objetivo y propósito de la reunión, correspondientes a la fase de planificación, concepción y de la reunión.
	Temática	Significados relacionados con la temática a tratar en la reunión.
	Estructura	Significados relacionados con la estructura de la reunión (duración, lugar, horario, etc.).
	Participantes	Significados relacionados con los participantes en la reunión, tanto respecto a sus características (perfil), como al proceso y responsabilidades de selección.
	Prioridad	Significados relacionados con la prioridad, y con la obligatoriedad o voluntariedad de la reunión.
	Delegación y preparación	Significados relacionados con la delegación (por parte de la autoridad) y la preparación previa de la reunión, una vez recibida la convocatoria.
	Organización	Significados relacionados con la organización general de la reunión.
	Otros	Otros significados no incluidos en categorías anteriores, relativos al objetivo y convocatoria en general.
(P) Participación - Desarrollo	Asistencia y atención	Significados relacionados con la asistencia a la reunión (puntualidad, asistencia) y con la atención de los participantes durante la reunión.
	Respeto y confianza	Significados relacionados con el respeto y la confianza entre los participantes durante la reunión.
	Emociones	Significados relacionados con las emociones durante la reunión (empatía, cariño).
	Clima	Significados relacionados con el clima de la reunión, como ambiente creado en el que se desarrolla.
	Interacción	Significados relacionados con la interacción entre los participantes durante la reunión, tanto respecto a su actitud, como al hecho de que haya interacción-debate y a la calidad de este (sustentación en criterios técnicos, que aporte a la toma de decisiones y proporcione satisfacción).
	Coordinación	Significados relacionados con la coordinación de la reunión como proceso.

Tabla 6.17. Descripción de categorías y subcategorías utilizadas para la codificación de los constructos. Fuente: elaboración propia.

Cat.	Subcategorías	Descripción
(R) Resultados	Productos tangibles	Significados relacionados con los resultados tangibles de la reunión (que haya, su cualidad e impacto).
	Aporte a la persona/grupo	Significados relacionados con la contribución de la reunión a la persona y al reforzamiento del grupo.
	Aporte a la organización	Significados relacionados con la contribución de la reunión a la organización.
	Satisfacción	Significados relacionados con la satisfacción o insatisfacción que genera la reunión para los participantes.

Tabla 6.17 (continuación). Descripción de categorías y subcategorías utilizadas para la codificación de los constructos. Fuente: elaboración propia.

En la codificación se utilizaron un total de 18 subcategorías, de las cuales 8 corresponden a O, 6 a P y 4 a R. A partir de estas categorías y subcategorías, la investigadora codificó los 123 constructos, cuyos resultados se detallan en la Tabla 6.18. En color negro se identifican los constructos que emergieron de las entrevistas realizadas a los participantes que conforman el Caso 1, y en color azul los correspondientes a los entrevistados de los Casos 2, 3 y 5. Para cada constructo se indican los dos polos que lo conforman, separados por un guión⁶¹, y para cada subcategoría y categoría se indica entre paréntesis el número total de constructos que emergieron. El total de constructos por categoría es de 41 (O), 60 (P) y 22 (R).

(Espacio dejado intencionadamente en blanco a efectos de edición de la tabla, para una mejor visualización).

⁶¹ Para ambos polos se mantienen la denominación literal indicada por las personas entrevistadas.

Capítulo 6. Resultados de la investigación

Cat.	Subcategorías	Constructos verbalizados
(0) Objetivo – Planificación (41)	Propósito (7)	Propósito claro – No hay propósito. Objetivo claro – No se puede cumplir objetivo. Objetivo específico – Convivencia de afinidad ⁶² . Hay objetivos – No hay objetivos. Meta específica – Lo que resulte. Flexibilidad en resultados esperados – Ser esquemático en los resultados esperados ⁶³ . Certeza sobre desarrollo y resultados – Incertidumbre.
	Temática (3)	Conocimiento anticipado – Desconocimiento anticipado. Temática general – Específica. Temática tiempo actual – Tiempo pasado.
	Estructura (6)	Más largas – Más reducidas (duración). Mayor duración – Menor/limitada duración. Tiempo más extenso – Menos extenso (duración). Se realizan en tiempo de trabajo – En tiempo personal. Dentro de horario de trabajo – Fuera de horario trabajo. Ambiente físico formal – Ambiente físico informal.
	Participantes (8)	Variedad de participantes – Sector específico ⁶⁴ . Variedad de participantes – Poca variedad (diversidad). Amplitud de participantes – Menos personas. Grupo amplio – Grupo reducido. Número de participantes elevado – Número reducido. Personas internas – Externas (a la organización). Participantes internos – Externos. Nivel profesional elevado – Nivel menos elevado.
	Prioridad (3)	Alta prioridad – Baja prioridad (accesorias). Imprescindible (obligatoria) – Voluntaria. Importante en la vida – No importante en la vida ⁶⁵ .
	Delegación y preparación (5)	Autoridad (jefe) delega – Inhibición. Hay responsabilidad por los resultados (mandato) – No hay mandato. Preparación (de la reunión) con el superior – Abandono. Alta preparación técnica – Baja/sin preparación. Preparación previa concienzuda – Mejor preparación/relajada.

Tabla 6.18. Codificación por subcategoría de los 123 constructos que emergieron a través de la rejilla. Fuente: elaboración propia.

⁶² Se refiere a reuniones en las que no hay un objetivo específico, sino que son para convivir -reforzar lazos, en función de la afinidad entre las personas.

⁶³ Se refiere a los resultados esperados, vinculados a los objetivos. Esquemático equivale a rígido.

⁶⁴ Se refiere a la variedad de participantes (diversas organizaciones, sectores y cargos profesionales), por contraposición a cuando pertenecen a un mismo sector (reuniones sectoriales).

⁶⁵ Se refiere a la importancia de la reunión en su vida, que viene determinada a priori, según el tipo de reunión. Por este motivo no se codifica como Resultado, sino como Prioridad.

Cat.	Subcategorías	Constructos verbalizados
(O) Objetivo - Planificación	Organización (8)	Programadas – Espontáneas. Programadas – Espontáneas. Hay convocatoria – No hay convocatoria. Iniciativa convocatoria – Son convocadas. Poder seleccionar a los participantes – No poder. Hay capacidad seleccionar los participantes – No hay capacidad para seleccionarlos. Selección voluntaria de las personas – “Nos han tocado”. Conocimiento anticipado perfil participantes – Desconocimiento antecedentes/perfil ⁶⁶ .
	Otros (1)	Más frecuentes – Menos frecuentes.
(P) Participación – desarrollo (60)	Asistencia y atención (4)	Asistencia a la reunión – No llegan los convocados. Puntualidad – Impuntualidad. Atención en la reunión – Dispersión/desatención. Alto grado atención – Desatención/dispersión.
	Respeto y Confianza (13)	Respeto por los otros – Irrespeto. Respeto – Falta de respeto. Actitud de respeto/humildad – Prepotencia/impositiva. Integridad – Falta integridad. Tolerancia opiniones – Intolerancia. Clima de confianza – Desconfianza. Confianza – Desconfianza. Confianza – Desconfianza. Confianza para exponer – Medir las palabras. Ambiente de confianza – Ambiente de reserva. Confianza intrínseca/plena – Limitada al trabajo. Marca distancia (estatus) – Marca igualdad. Lenguaje/tono adecuado – Mala actitud/predisposición.
	Emociones (7)	Cariño – Falta de cariño. Emotividad/sentimientos – Imparcial/racional. Personas de agrado – Poca empatía. Vínculo emocional – No hay vínculo (indefinido). Ambiente afectivo (emociones) – Indiferencia. Afinidad con los participantes (emocional) – Distantes. Mantiene vínculo abierto – No hay afecto.

Tabla 6.18 (continuación). Codificación por subcategoría de los 123 constructos que emergieron a través de la rejilla. Fuente: elaboración propia.

⁶⁶ Se refiere a si en la convocatoria se indica el perfil (ej. Cargo) de los participantes, para poder preparar la reunión.

Capítulo 6. Resultados de la investigación

Cat.	Subcategorías	Constructos verbalizados
(P) Participación - desarrollo	Clima (10)	Clima formal – Relajado. Formal – Relajado. Ambiente formal – Ambiente relajado. Ambiente formal – Ambiente relajado. Ambiente formal – Clima distendido. Ambiente relajado – Ambiente tenso. Ambiente distendido – Compostura. Ambiente agradable/propicio – Ambiente desagradable. Clima formal (vocabulario) – Clima informal. Lenguaje coloquial – Lenguaje formal.
	Interacción (16)	Hay interacción – Hay vacío. Hay participación – No hay participación ⁶⁷ . Hay participación – Hay pasividad. Alta capacidad interactuar – Baja capacidad. Mayor libertad para opinar – Más centrada en objetivos ⁶⁸ Actitud propositiva – Actitud opaca (pasiva). Actitud abierta – Cerrazón. Alto grado de discusión/debate (calidad) – Bajo grado. Mayor aporte técnico – Insatisfacción/distorsión/manipulación. Opiniones objetivas/argumentadas – Subjetivas. Placer interacción social – No placer. Clima participativo – Ambiente cerrado/estresante ⁶⁹ . Afinidad opiniones/criterios – Divergencia opiniones. Opiniones divergentes – Consenso (técnico). Buscan el fin común – Diferencia objetivos/criterios. Reflejan afinidad – Espontaneidad ⁷⁰ .
	Coordinación (10)	Hay una persona que guía – No hay nadie que guíe. Liderazgo coordinación – Ausencia de liderazgo. Cuadradas (centradas en el objetivo) – Dispersas. Controladas – Fuera de control. Buen manejo (de la reunión) – No hay manejo. Foco en el tiempo – No control del tiempo. Tratar de ser ejecutivo – No medir el tiempo. Dinámica formal – Dinámica jovial. Interacción fija – Interacción fluida. Proceso pautado – Improvisado/dejarse llevar.

Tabla 6.18 (continuación). Codificación por subcategoría de los 123 constructos que emergieron a través de la rejilla. Fuente: elaboración propia.

⁶⁷ Se refiere a la cantidad de debate (número de intervenciones).

⁶⁸ Se refiere a la libertad de expresar opiniones, que asocia a la mejor reunión; su polo opuesto es la restricción para expresarlas, que manifiesta como “más centrada en objetivos”, aun cuando las opiniones también tengan relación con el objetivo de la reunión.

⁶⁹ Se refiere a la interacción, que puede ser estresante cuando otros no intervienen (hay silencio)

⁷⁰ Se refiere a la manera de sentarse e interactuar en las reuniones (en general, de comportarse), si es por afinidad (que refleja estructuras formales o informales), o es espontánea.

Cat.	Subcategorías	Constructos verbalizados
(R) Resultados (22)	Productos tangibles (12)	Proporciona información/soluciones – No proporciona. Genera resultados – No genera resultados. Se logran objetivos – No se logran. Resultados concretos/decisiones – Dispersos. Se alcanza posición país – No se alcanza ⁷¹ . Soluciones inmediatas (c/p) – Más planificadas (l/p). Decisiones basadas en criterios técnicos – Posicionamiento político/sectorial. Participación en toma de decisiones – Ejercicio de autoridad del jefe. Resultado enriquecedor – Resultado pobre ⁷² . Resultado concreto – Estéril. Homologación de criterios – Criterios diferentes ⁷³ . Hay resumen/informe posterior – No hay ⁷⁴ .
	Aporte a la persona/grupo (7)	Profesan la estructura del grupo – No contribuyen al grupo. Reforzamiento de lazos – Indiferencia. Refuerza contribución/acercamiento grupo – No refuerza. Refuerza vínculos – Distancia. Genera tensión/estrés – No genera/libera estrés. Genera reflexión personal – No tomarle interés. Contribuye al bienestar – No contribuye.
	Aporte a la organización (1)	Cumplir objetivos institucionales – No cumplirlos.
	Satisfacción (2)	Deja alta satisfacción – Insatisfacción. Satisfacción elevada – Frustración.

Tabla 6.18 (continuación). Codificación por subcategoría de los 123 constructos que emergieron a través de la rejilla. Fuente: elaboración propia.

En un primer análisis global de la Tabla 6.18 destacan dos aspectos: (1) el peso que tienen los constructos relacionados con la P, y de ellos los que hacen referencia al ambiente intangible (Respeto y Confianza, Clima, Emociones) y la Interacción; (2) el mayor peso diferencial que tienen los constructos de las rejillas de los Casos 2, 3 y 5 en las categorías Propósito, Organización y Resultados, estos últimos en cuanto aporte a la Persona/Grupo.

⁷¹ Se refiere a consenso entre los participantes respecto a una posición que representa al país.

⁷² Resultado enriquecedor en cuanto a que se avanza en alguno o varios temas, o pobre si no se avanza.

⁷³ Se refiere al resultado que se logra en una reunión al avanzar en el acercamiento de opiniones/criterios sobre una temática específica.

⁷⁴ Se refiere a que el propio participante lo elabora, para informar a su superior.

Capítulo 6. Resultados de la investigación

A modo de síntesis, como resultado del análisis de los constructos detallados en la Tabla 6.18, los participantes en el estudio definirían una reunión a través de los significados que se resumen en la Tabla 6.19. En negrita los más nucleares, por cuanto son comunes a varios participantes.

Cat.	Subcategorías	Interpretación resumen significados
(O) Objetivo - Planificación	Propósito	Pueden tener o no un propósito/objetivos claros.
	Temática	Y cualquier tipo de temática, conocida previamente o no.
	Participantes	El número de participantes puede ser mayor o menor. Y de diferente grado de procedencia, nivel y perfil.
	Prioridad	Su prioridad varía.
	Delegación y preparación	Y pueden requerir mayor o menor preparación previa. Y tener o no delegación de autoridad.
	Estructura	Pueden tener mayor o menor duración. Y realizarse en tiempo de trabajo o personal.
	Organización	Pueden ser espontáneas o programadas. Y ser convocadas o por otras personas o por nosotros. Podemos o no seleccionar a los participantes.
(P) Participación - desarrollo	Asistencia y atención	La participación se caracteriza por su grado de asistencia y atención en la reunión.
	Respeto y Confianza	Y por el nivel de respeto que muestren hacia los demás, y la confianza o desconfianza que se genera.
	Emociones	Y por el ambiente afectivo o de indiferencia.
	Clima	El clima puede ser formal o relajado, que determina también el lenguaje a utilizar.
	Interacción	La interacción se tipifica por su cantidad y su calidad (argumentaciones), que está vinculada a la actitud.
	Coordinación	Y puede haber una persona que coordine o no; si la hay, importa el manejo/gestión de la reunión.
(R) Rdos.	Productos	Puede generar o no resultados.
	Aporte	Y estos aportar o no a la persona y al grupo.
	Satisfacción	Y dejar satisfacción o frustración.

Tabla 6.19. Interpretación de los significados más relevantes que utilizan los participantes para definir una reunión. Fuente: elaboración propia.

A través de un análisis cualitativo de los constructos, llaman la atención varios significados:

- **Prioridad de las reuniones:** este significado implica que unas reuniones son prioritarias y otras no, factor que podría determinar actitudes y comportamientos de las personas ante unas y otras. Emergió en las rejillas de los participantes 5, 11 (ambos del Caso 1) y 13 (Caso 4). Cada uno de ellos pertenece a un país

diferente (E, A y B, respectivamente) y realizan funciones similares. Los participantes 5 y 11 comparten un fuerte compromiso con el trabajo y orgullo de su función laboral, y ambos tipifican las reuniones Sociales como No prioritarias (participante 5) o Voluntarias (participante 11). Este último también añade en la tipificación las reuniones Políticas. El participante 13 en general ve las reuniones como importantes para la vida, excepto cuando visualiza una mala reunión (La Peor).

- **Delegación por parte del superior/autoridad y preparación con el superior:** ambos constructos emergieron en la rejilla del participante 4. En este caso es interesante cómo define los polos opuestos en cada constructo: Inhibición, Abandono. En el primer caso, implica que asiste a las reuniones con una actitud de inhibición, porque no tiene delegación de su superior para participar activamente en el debate y toma de decisiones. En el segundo caso, se siente abandonado por su superior, al no haber preparado la reunión de manera conjunta, o no haber recibido instrucciones. Es de esperar que este Abandono influya también en su interacción en la reunión. Este participante pertenece al Caso 1 y País D.
- **Actitud en la interacción:** como en el caso anterior, llama la atención cómo definen algunos participantes el polo opuesto, principalmente Insatisfacción/distorsión/manipulación, Ambiente cerrado/estresante y No placer. Significados, todos ellos relacionados con emociones. Se corresponden, respectivamente, con los participantes 6, 13 y 9. El 6 y el 9 forman parte del Caso 1 y realizan una función similar, a nivel regional. El 13 pertenece al Caso 4 y su trabajo tiene un alcance nacional, relacionado con la coordinación de reuniones multidisciplinares en las que participan personas de diversos sectores y nivel profesional. Los cuatro pertenecen a diferentes países (E, B y A, respectivamente para 6, 13 y 9). Para el participante 6, la Insatisfacción/distorsión/manipulación viene derivada cuando no hay aporte técnico en la interacción, que es el polo opuesto de ese constructo (Hay aporte técnico). Esto es, considera que si las aportaciones no se argumentan técnicamente, puede haber manipulación en la reunión, y ello genera distorsión e insatisfacción (los tres términos emergieron en el constructo). Analizando los otros constructos que este participante asocia a la Participación/Desarrollo (P), todos tienen relación con la Interacción y la Coordinación (Alta capacidad para interactuar, Alto grado de atención, Libertad para opinar, Buen manejo/coordinación), muy focalizados en una función principalmente ejecutiva/técnica de las reuniones, que requiere el intercambio y

Capítulo 6. Resultados de la investigación

generación de información/conocimiento, pero no en una función social/ identificación/cohesión. En el caso del participante 13, el Ambiente participativo o Cerrado/estresante forma parte de un conjunto de significados relacionados con el Ambiente o Clima de la reunión, datos que implican que estos significados tienen un gran peso en su concepción de las reuniones. A su vez, los resultados los evalúa por la Contribución a la persona/grupo. Para este participante, las reuniones cumplirían principalmente una función social/identificación/cohesión, en la que el intercambio y generación de información/conocimiento está muy vinculado al ambiente que se genere en la reunión, principalmente a través de las actitudes de los participantes; la función ejecutiva/técnica de las reuniones quedaría para este participante en último lugar. Para el participante 9, la interacción en la reunión le genera o no placer, estando asociado el placer a mayor interacción entre los participantes.

- **Estrés:** el participante 12 asocia a las reuniones un significado relativo al estrés, por cuanto Generan tensión/estrés o No generan/liberan estrés. Este participante corresponde al Caso 3 y al País B. Las reuniones Formales le causan estrés.
- **Cómo se toman las decisiones:** dos participantes (el 4 y el 5) asocian a las reuniones significados relativos a cómo se toman las decisiones. Ambos realizan la misma función, a nivel regional, pertenecen al Caso 1 y son de los países D y E, respectivamente. Para el primero, las decisiones pueden estar Basadas en criterios técnicos o Ser tomadas por posicionamiento político/sectorial. Esto es, vienen tomadas por una autoridad a nivel de ministros o similar (nivel de país). Para el segundo, puede haber participación en la toma de decisiones, o ser tomadas por el jefe “en el ejercicio de su autoridad”. Retomaremos este análisis en el subapartado 6.4.2, con relación al liderazgo como posible factor que influencia los significados y actitudes ante las reuniones.
- **Contribución personal y al grupo:** de los significados agrupados bajo esta subcategoría destacamos el relativo a las reuniones como estresores, por cuanto Generan tensión/estrés o No generan/liberan estrés. Emergió en la rejilla del participante 12, correspondiente al Caso 4, país B, que trabaja en la misma organización que el participante 13 y realiza la misma función. Para este participante, las reuniones deberían ser pautadas, estructuradas (que haya convocatoria, con objetivos, que no sean muy largas y generar resultados), si bien desarrollarse en un ambiente relajado y donde las opiniones sean sustentadas/argumentadas. No obstante, a pesar de ello, únicamente las reuniones Sociales e Informales le liberan estrés, y las de trabajo (que denomina

Formales) le generan estrés.

- **Satisfacción:** dos participantes, el 6 y el 16, manifestaron la Satisfacción con las reuniones como uno de los significados que utilizan para definir las. Esta satisfacción puede ir de la Alta satisfacción a la Insatisfacción (participante 6) y a la Frustración (participante 16). Ambos desarrollan funciones diferentes y pertenecen a casos diferentes (Caso 1 y Caso 5, respectivamente) y países diferentes (E y A, respectivamente). Para el participante 6, la Insatisfacción está relacionada con el liderazgo ejercido en la reunión (las reuniones Autoritarias y las Controladas son las que le generan insatisfacción), mientras que para el participante 16 la Frustración viene determinada por el propósito de la reunión, el perfil de las personas que participa en ellas (Redes de cooperación y Coordinación Técnica) y su conocimiento anticipado, y el ambiente tenso que se genera.

Profundizando en este primer análisis de las rejillas, que precede al análisis de los indicadores obtenidos a través del procesamiento con RECORD[®], la Tabla 6.20 y la 6.21 muestran, para cada participante, el peso de los constructos codificados como O, P, R para las rejillas del Caso 1 (10 participantes) y de los Casos 2, 3 y 5 (6 participantes), respectivamente.

PART	O	P	R	Total	O%	P%	R%	Total	PAÍS
1	1	5	1	7	14%	71%	14%	100%	B
2	1	5	0	6	17%	83%	0%	100%	B
3	2	2	1	5	40%	40%	20%	100%	D
4	3	4	3	10	30%	40%	30%	100%	D
5	2	3	1	6	33%	50%	17%	100%	E
6	0	5	3	8	0%	63%	38%	100%	E
9	4	2	0	6	67%	33%	0%	100%	A
10	4	1	1	6	67%	17%	17%	100%	C
11	3	6	2	11	27%	55%	18%	100%	A
15	2	6	0	8	25%	75%	0%	100%	F
TOTAL	22	39	12	73					
TOTAL%	30%	53%	16%	100%					

Tabla 6.20. Número y porcentaje de constructos asociados a las categorías O, P, R, por participante y país, Caso 1⁷⁵. Fuente: elaboración propia.

Los datos de la Tabla 6.20 muestran el peso relevante que tiene la P (Participación/Desarrollo) en los significados que atribuyen a las reuniones los participantes del Caso 1, en razón al número de constructos que agrupa. Los constructos relacionados con el Objetivo (O), o fase de Planificación, representan el

⁷⁵ Porcentajes redondeados (sin decimales), motivo por el cual algunas sumas parciales darían como resultado 99%. El programa toma los decimales para la suma, resultando en 100%.

Capítulo 6. Resultados de la investigación

30% del total de constructos y tienen un Rango entre 0 y 4 (Mediana 2); los relacionados con Participación (P), o fase de Desarrollo de la reunión, constituyen el 53% del total, tienen un Rango entre 1 y 6 y una Mediana de 4,5, y los relativos a Resultados (R), o fase Final de la reunión, representan el 16% del total, con Rango de 0 a 3 y Mediana 1. Los significados asociados a la P tienen en el total más peso que los asociados a las otras dos fases juntas. Esto es, el mayor peso está en la parte de interacción social, que ya se evidenció, como función social de las reuniones, en el análisis de los cuestionarios cerrados (epígrafe 6.3.1.1), de las entrevistas (6.3.1.2) y de los cuestionarios abiertos (6.3.1.3). Por lo tanto, la Participación es la categoría que permite discriminar mejor entre tipos de reuniones desde una perspectiva fenomenológica.

Bajando a la unidad de análisis individual, para los participantes 9 y 10 el mayor peso de los constructos (67%) se encuentra en la fase de Preparación (O), y el participante 6 destaca por el peso de R en sus constructos (38%). Analizando los participantes 9 y 10, en el primer caso los constructos están relacionados con la Estructura (duración), Temática (general o específica), Participantes (número) y Organización (quién convoca), mientras que en el segundo, tres de los cuatro constructos tienen relación con los Participantes (variedad, número y vinculación con la organización, en cuanto a si son internos o externos). Si bien ambos realizan una función similar, al igual que los demás integrantes del Caso 1, las responsabilidades del participante 10 son de tipo más operativo, mientras que las del 9 son de asesoramiento. Por ello, los significados que asocia el participante 10 a las reuniones tienen una relación directa con la casuística que se encuentra en su día a día en la organización y coordinación de reuniones. Ambos participantes comparten uno de los significados asociados a la Participación/Desarrollo, que es el Ambiente (Formal - Relajado). Para el participante 10, es el único significado que emergió para esta fase, y el participante 9 tiene en la fase P otro constructo, relacionado con el Placer o No placer de la Interacción. Ninguno de estos dos participantes tiene significados asociados a emociones, y a través de observación participante, cuyos datos serán analizados en el apartado 6.5, se observó que se trata de personas reservadas, que no exteriorizan muchas emociones. En el caso del participante 6, dos de los tres constructos asociados a Resultados tienen relación con Productos Tangibles (Resultados concretos o Dispersos y Resultados enriquecedores o Pobres) y el tercero hace referencia a la Satisfacción o Insatisfacción que deja la reunión. Los constructos que esta persona asocia a la Participación tienen relación con la Interacción y la Coordinación de la reunión, datos que en conjunto evidencian que es una persona orientada a resultados. Como hemos visto

anteriormente en el análisis interpretativo de los constructos, para este participante las reuniones cumplirían una función principalmente ejecutiva/técnica, que requiere el Intercambio y generación de información/conocimiento, y la función social/identificación/cohesión tendría poco peso. Lo único que pide a las reuniones, además de un resultado concreto y enriquecedor en lo técnico, es que dejen Satisfacción. Esta Satisfacción estaría vinculada al liderazgo/coordinación ejercido en las reuniones, que permita Alta capacidad de interactuar, Libertad para opinar, las opiniones se Argumenten en criterios técnicos, y haga Buen manejo (tiempo, procesos). Y que los Participantes atiendan, no estén dispersos.

Los resultados de la codificación mediante O, P y R para los Casos 2, 3 y 5 (Tabla 6.21) evidencian un peso relativo similar entre los constructos relacionados con la fase de Planificación/Organización (O), que es del 36%, y los relacionados con la Participación/Desarrollo (P), 42%. En comparación con los datos obtenidos de las rejillas de los participantes del Caso 1, se modifican tanto los pesos relativos de los grupos de constructos en cada una de las fases (O, P, R), como el número de constructos por persona. Así, los constructos asociados a O tienen una Mediana de 3 y Rango entre 0 y 7; los asociados a P también tienen una Mediana de 3 y el Rango está entre 1 y 7, y los relativos a R tienen una Mediana de 2 y Rango de 0 a 4. Esto es, emergieron más constructos por persona (8,3 de Promedio, en comparación con 7,3 del Caso 1).

PART	O	P	R	Total	O%	P%	R%	Total	PAÍS
7	0	3	0	3	0%	100%	0%	100%	E
8	4	2	4	10	40%	20%	40%	100%	E
12	3	2	2	7	43%	29%	29%	100%	B
13	1	7	3	11	9%	64%	27%	100%	B
14	3	3	0	6	50%	50%	0%	100%	A
16	7	4	2	13	54%	31%	15%	100%	A
TOTAL	18	21	11	50					
TOTAL%	36%	42%	22%	100%					

Tabla 6.21. Número y porcentaje de constructos asociados a las categorías O, P, R, por participante y país, Casos 2, 3 y 5⁷⁶. Fuente: elaboración propia.

El análisis a nivel individual evidencia que para los participantes 12 y 16, los constructos que más pesan son los relacionados con la Planificación (O), y el participante 13 destaca por el elevado peso de los constructos relacionados con la Participación (P). Los dos primeros participantes forman parte de los Casos 4 y 5 y

⁷⁶ Porcentajes redondeados (sin decimales), motivo por el que algunas sumas parciales darían como resultado 99%. El programa toma los decimales para la suma, resultando en 100%.

Capítulo 6. Resultados de la investigación

países B y A, respectivamente. Sus funciones son completamente diferentes en la actualidad, si bien hace años el participante 16 había realizado la misma función laboral que actualmente desempeña el 12. Una función que requiere un enfoque estructurado del trabajo, lo que pudiera explicar el peso de estos significados asociados a la Planificación. El participante 13 se caracteriza por la concepción social de las reuniones, como fue examinado anteriormente.

El análisis a nivel de país no permitió inferir patrones, al disponer de un número reducido de rejillas por país.

Los resultados de este primer análisis de los constructos que emergieron a través de la rejilla, de tipo interpretativo y cuantitativo, basado este último en el peso de los constructos según clasificación O P R, confirman y enriquecen los obtenidos de los análisis realizados en epígrafes anteriores con otras fuentes de datos, mediante triangulación. Por un lado, a través de la cuantificación del peso que las Personas tienen en el concepto de reunión (P – Participación/Desarrollo), que representan el 48% de Promedio, siendo del 53% para el Caso 1 y del 42% para los Casos 2, 3 y 5 en conjunto. Dentro de estos significados, el peso que tienen los relativos al ambiente “intangible” en el que se desarrolla la reunión (Respeto/confianza, Clima y Emociones) y a la Interacción. Por otro lado, al caracterizar cómo es la Interacción durante la reunión. Ambas aportaciones nos permiten adentrarnos en la comprensión de la función social de las reuniones: cómo es, qué constructos la conforman.

Como paso siguiente, la investigadora profundizó en el análisis cuantitativo de las rejillas, a nivel de cada individuo, considerando los parámetros clave: Polarización, Intensidad, Diferenciación, Distancia, Correlación y Discrepancias (Feixas y Cornejo, 1996; Feixas, De la Fuente y Soldevila, 2003). En la Tabla 6.22 se muestran los datos más relevantes del procesamiento matemático de las rejillas con el apoyo de RECORD®, indicando en ella la identificación de cada participante (PART), el número de Caso de estudio (CASO); el país (PAÍS); el porcentaje de constructos de O, P, R por participante (O%, P%, R%) obtenido anteriormente (Tablas 6.20 y 6.21); la correlación entre la reunión de Trabajo y la Mejor (C AT/ID); la distancia entre ambos tipos de reunión (D AT/ID); el número de Dilemas Implicativos (DLM); el número de Constructos Dilemáticos (DMT); los valores de Polarización (POL) e Intensidad Global de los Constructos (INT); los valores de Varianza explicada por F1, F2 y la suma F1+F2. Si bien los índices de Polarización y de Indefinición (IND) son conceptualmente opuestos, por cuanto el primero se calcula sobre las puntuaciones extremas (1 ó 7) y el segundo sobre las puntuaciones medias (4), este último se incorpora también en la

Tabla 6.22. También los Promedios (PROM), únicamente a modo de orientación. En ella se marcan en negrita los datos de Correlación y Distancia (ambos con La Mejor reunión) para los participantes que indicaron “Reunión Trabajo” como un tipo específico de reunión (recordemos que cuando esta tipología específica no emergió, se consideró la primera de las reuniones indicadas por el participante en el ámbito Laboral). Los valores presentados en la Tabla se complementan en el Anexo 9, que incluye los datos de procesamiento de las rejillas (datos facilitados por RECORD®).

Como complemento de la Tabla 6.22, en la Tabla 6.23 se detallan, para cada participante, los constructos con Intensidad mayor de 0,35, excepto para aquellos que no tienen (participantes 7, 12, 16) o únicamente tienen uno (9), en cuyo caso se incluyen los de mayor Intensidad, en color gris, y no se han considerado en el análisis O, P, R que se realiza a continuación. En color azul se indican los constructos para los participantes cuyo valor del Índice de Intensidad Global de los Constructos es superior a 0,35. En la Tabla 6.24 se indican, para cada participante, los constructos de los Dilemas Implicativos (C: Congruente; D: Discrepante) y los constructos Dilemáticos⁷⁷. Las Tablas 6.22, 6.23 y 6.24 proporcionan información complementaria, necesaria para el análisis.

PART	CASO	O%	P%	R%	C	AT/IDD	AT/ID	POL	DMT	IND	DLM	INT	F1	F2	F1+F2	PAÍS
1	1	14%	71%	14%	0,51	0,31	49,21	0	12,70	0	0,38	71,74	20,32	72,12	B	
2	1	17%	83%	0%	0,39	0,52	43,75	2	12,50	1	0,24	50,02	31,27	50,26	B	
3	1	40%	40%	20%	-0,42	0,46	64,58	0	2,08	1	0,24	46,36	40,77	46,60	D	
4	1	30%	40%	30%	0,52	0,42	45,00	0	8,33	0	0,55	80,97	9,80	81,52	D	
5	1	33%	50%	17%	0,44	0,43	50,00	2	16,67	0	0,14	37,45	28,57	37,59	E	
6	1	0%	63%	38%	0,95	0,12	54,17	0	0,00	0	0,87	93,80	4,55	94,67	E	
7	2	0%	100%	0%	0,13	0,37	61,11	2	13,89	1	0,13	72,59	14,73	72,72	E	
8	2	40%	20%	40%	-0,07	0,44	52,50	4	8,75	4	0,30	53,19	22,27	53,49	E	
9	1	67%	33%	0%	0,34	0,38	16,67	3	28,57	1	0,21	50,81	27,92	51,02	A	
10	1	67%	17%	17%	0,89	0,23	33,33	1	12,50	0	0,34	57,45	29,87	57,79	C	
11	1	27%	55%	18%	0,76	0,27	59,74	1	6,49	1	0,40	69,73	20,04	70,13	A	
12	3	43%	29%	29%	0,16	0,56	52,38	0	14,28	2	0,22	60,91	20,88	61,13	B	
13	3	9%	64%	27%	0,74	0,17	48,86	1	5,68	0	0,67	80,28	14,74	80,95	B	
14	5	50%	50%	0%	-0,09	0,40	30,00	5	16,67	0	0,58	81,46	9,09	82,04	A	
15	1	25%	75%	0%	0,37	0,43	54,17	0	12,50	1	0,37	70,22	15,02	70,59	F	
16	5	54%	31%	15%	0,72	0,26	17,46	5	9,52	0	0,17	48,91	18,17	49,08	A	
PROM		34%	48%	18%	0,40	0,36	45,81	1,63	11,32	0,75	0,36	64,12	20,50	64,48		

Tabla 6.22. Selección de indicadores resultado del procesamiento matemático las rejillas.
 Fuente: elaboración propia.

⁷⁷ A fin de facilitar la interpretación de la Tabla 6.23 se recuerda que en los Constructos Dilemáticos, a diferencia de los Dilemas Implicativos, el dilema ocurre entre los dos polos del constructo (la persona se sitúa en un punto medio, 4, para ese constructo en su reunión Ideal – La Mejor). Esto indica que, en cierto modo, el constructo perdió su funcionalidad (ver Capítulo 5).

Capítulo 6. Resultados de la investigación

Nº Part.	Constructos	Int.	Constructos	Int.
1	Certeza sobre desarrollo	0,52	Desconfianza	0,49
	Confianza exponer	0,51	Indiferencia	0,48
2	Desconfianza	0,39	Falta cariño	0,36
3	Poca empatía	0,37	No da soluciones	0,35
	Desconocimiento tema	0,37		
4	Resumen posterior	0,69	Sin participación (interacción)	0,62
	Atención en reunión	0,68	Delegación autoridad	0,60
	Preparación con superior	0,67	Decis. basadas crit. técn.	0,51
	Actitud opaca	0,64	Calidad debate	0,38
	Baja preparación	0,63		
5	Participación (interacción)	0,18	Baja prioridad	0,17
6	Atención	0,91	Alta capacidad interactuar	0,89
	Satisfacción	0,91	Resultado enriquecedor	0,88
	Libertad para opinar	0,90	Aporte técnico	0,83
	Resultados concretos	0,90	Buen manejo (coordinación)	0,71
7	Ambiente formal	0,17	Interacciones fijas	0,16
8	No cumplir obj. Institución	0,48	No logra objetivos	0,43
	No refuerzan grupo	0,47	Diferencia objetivos/criterios	0,37
	No hay meta	0,47		
9	Formales	0,36	Muchos participantes	0,24
	Generales (temática)	0,25		
10	No alcanzar posición país	0,50	Sector específico	0,45
	Menos participantes	0,47	Menos frecuentes	0,41
11	No propósito claro	0,58	Ambiente desagradable	0,51
	Falta integridad	0,58	Puntualidad	0,40
	No refuerza el grupo	0,54	Divergencia opiniones	0,39
	Cerrazón	0,52		
12	Genera estrés	0,30	Tiempo reducido (duración)	0,30
13	No tomarle interés	0,80	Ambiente cerrado (estres.)	0,75
	Distancia/no interacción	0,78	Ambiente reserva	0,75
	Marca distancia (estatus)	0,78	No contribuye a bienestar	0,71
	Indiferencia afectiva	0,78	Prepotencia	0,69
	No es importante vida	0,78	Ambiente formal	0,50
14	Convivencia de afinidad	0,72	Proceso improvisado	0,53
	Ambiente físico formal	0,68	Afinidad participantes	0,48
	No hay persona que guía	0,62	Selección de participantes	0,47
15	No cumplimiento objetivos	0,58	Sin afecto	0,51
	No hay interacción (vacío)	0,53	Mala actitud (negativa)	0,50
16	Frustración	0,33	Ambiente relajado	0,30
	Fuera de control	0,30		

Tabla 6.23. Constructos con mayor intensidad para cada participante. Fuente: elaboración propia.

Nº Part.	Dilemas Implicativos	Constructos dilemáticos
1		
2	C. Respeto – falta respeto D. Lenguaje formal – coloquial	Ambiente distendido – compostura Tiempo actual – pasado
3	C. Racionales - emotivas D. No selección particip. – Selecc.	
4		
5		Participación – pasividad Alta prioridad – baja prioridad
6		
7 ⁷⁸		Opiniones diversas – consenso Ambiente formal – distendido
8	C. Fin común – difer. objetivos C. Meta específica – lo que resulte C. Refuerza grupo – no refuerza C. Logra objetivos – no logra obj. D. Participantes Internos - externos ⁷⁹	Criterios homogéneos – diferentes Objetivos institucionales – no instituc. En horario de trabajo – fuera horario Programadas - espontáneas
9	C. Iniciativa convoc. – convocan otros D. Placer interacción – no placer	Formales – relajadas Generales – específicas Mayor nº participantes – nº reducido
10		Internas - externas
11	C. Tolerancia/ - intolerancia D. Divergencia - afinidad	Tiempo trabajo – tiempo personal
12	C. Hay objetivos – no hay obj. D. Estresan – liberan estrés D. Mayor duración – menor durac.	
13		Selección participantes – no selecc.
14		Hay objetivo – convivencia Ambiente formal - informal Pautadas – improvisadas Hay coordinador – no hay coord. Selección participantes – no selecc.
15	C. Responsab. rdos. – sin mandato D. Actitud negativa – tono adec.	
16		Diversidad participantes – poca div. Foco en el tiempo – no control tpo. Trabajo - esparcimiento Mayor nº participantes – menor nº Alto nivel profesional – menor nivel

Tabla 6.24. Dilemas Implicativos y Constructos Dilemáticos. Fuente: elaboración propia.

⁷⁸ A través de la aplicación de la rejilla emergieron tres constructos; para poder procesarla se añadieron constructos ficticios (A, B, C), uno de los cuales resultó asociado al Dilema Implicativo. Por este motivo no se incluyó. Sin embargo, esta rejilla no se descartó a efectos de otros análisis.

⁷⁹ En este participante 8 y en el 12 el Constructo Discrepante (D) es el mismo para todos los casos.

Capítulo 6. Resultados de la investigación

Analizamos a continuación los datos de la Tabla 6.22, comenzando por un análisis global, comparativo entre rejillas, para posteriormente bajar a un nivel de análisis de caso e individual.

a. Análisis global

Según los valores para el *Índice de Polarización*, los participantes muestran un pensamiento polarizado, dicotómico, sobre las reuniones (valores superiores al de referencia, 28,57), a excepción de los participantes 9 y 16. Es decir, los significados que emergieron les permiten discriminar muy bien entre tipos de reuniones y entre reuniones deseadas (ideal) e indeseadas, como lo confirman los valores bajos para el Índice de Indefinición, referido a la incapacidad o indecisión para definir las reuniones. Por este motivo, hay pocos *Constructos Dilemáticos* (1,63 de Promedio), que son aquellos que no permiten discriminar si un polo o característica de la reunión es “deseable” o no, y por lo tanto en cierto modo han perdido su funcionalidad. La excepción son los casos 8, 14 y 16, que analizaremos posteriormente considerando la unidad de análisis individual.

Respecto el *Índice de Intensidad Global de los Constructos*, valores superiores a 0,35 indican poca complejidad cognitiva. Esto es, los participantes necesitan pocas dimensiones para discriminar o definir los tipos de reuniones que conciben, aun cuando utilicen “etiquetas” verbales diferentes, porque en estos casos la integración o multidimensionalidad entre los constructos es elevada. Los participantes 1, 6, 11, 13, 14 y 15 están por encima de dicho valor, si bien el 1 y el 15 rayan el límite. Los constructos con mayor Índice de Intensidad para estos participantes (Tabla 6.23, destacados en color azul) están relacionados principalmente con la Participación/Desarrollo (P) de la reunión. El total de constructos con Intensidad mayor de 0,35 suman un total de 39, y de ellos 15% son O (6 constructos); 67% P (26 constructos) y 18% R (7 constructos). Estos valores, detallados en la Tabla 6.25 difieren significativamente de los porcentajes promedio 34%, 48% y 18%, respectivamente para O, P, R, que se obtuvieron para los 16 participantes considerando la totalidad de los constructos (ver Tabla 6.22). Así, a través del análisis de la Intensidad se confirma no solo el peso de los constructos P, sino que además estos son los que los participantes con mayor Índice de Intensidad Global de los Constructos utilizan para definir y discriminar entre reuniones, y los utilizan en mayor medida (67% versus 48%). Esto es, el Índice de Intensidad de los Constructos nos permite evaluar en cierto modo la “calidad” o “robustez” de los mismos, aquellos que son más centrales. Si consideramos la totalidad de los participantes (no únicamente

los que tienen valores superiores a 0,35 para el Índice de Intensidad Global de los Constructos) y todos los constructos que tienen Intensidad superior a 0,35 (63, que representan el 48% de todos los constructos que emergieron a través de las rejillas), el peso de los que están asociados a P se reduce considerablemente (54% versus 67%), en favor de los relacionados con O (24% versus 15%), y el peso de los asociados a R también aumenta (Tabla 6.25). Estos resultados confirman que aquellos participantes que tienen mayor claridad (poca complejidad cognitiva) respecto a su construcción de reuniones, las definen a través de significados relacionados con la Participación/Desarrollo, en porcentaje muy superior al promedio de todos los participantes, como vimos anteriormente. Dentro de estos constructos, vuelve a destacar el peso que tienen los significados relativos al ambiente “intangible” en el que se desarrolla la reunión, tales como el Respeto/confianza, el Clima y las Emociones.

PART	O	P	R	Total
INT G > 0,35	6	26	7	39
% INT G > 0,35	15%	67%	18%	100%
INT G < 0,35	9	13	10	32
% INT G > 0,35	28%	41%	31%	100%
TOTAL	15	34	14	63
TOTAL%	24%	54%	22%	100%

Tabla 6.25. Número y porcentajes de constructos con Intensidad > 0,35 asociados a las categorías O, P, R, clasificados según el Índice de Intensidad Global de los Constructos (superior o inferior a 0,35). Fuente: elaboración propia.

Con respecto al *Porcentaje de la Varianza explicada por el primer factor (F1)*, observamos que los participantes presentan valores superiores al de referencia (0,47 ó 47%), a excepción del 3 y del 5. Estos resultados indican que tienen una estructura simple de construcción de las reuniones, dado que necesitan pocos constructos para definirlos y discriminar bien entre los diferentes tipos. En otras palabras, su sistema de construcción se puede explicar en gran medida por el F1.

Estos datos analizados hasta el momento nos permiten disponer la base para interpretar cómo es el grado de satisfacción de los participantes con sus reuniones de trabajo. Y hacerlo de manera indirecta, a través del análisis de la *Correlación entre la reunión Actual* (Trabajo o la del ámbito Laboral que fue indicada en primer lugar; primera columna de la rejilla) *y su ideal* (C AT/ID) *y la Distancia que las separa* (D AT/ID), datos detallados en la Tabla 6.22. Destacan, en primer lugar, tres participantes (3, 8, 14), para quienes la correlación es negativa, lo que refleja insatisfacción, malestar, con la reunión Trabajo. En su polo opuesto, dos participantes (6, 13) están muy satisfechos con la reunión Trabajo, dado que la distancia que las separa del ideal de reunión (La Mejor) es baja (inferior a 0,25) y la correlación entre ambas es positiva

Capítulo 6. Resultados de la investigación

y muy elevada. Los demás participantes estarían bastante satisfechos (distancia inferior a 0,50), a excepción del 2 y del 12, para quienes su satisfacción con las reuniones es baja (distancia mayor a 0,50). De todos los participantes, el 1, 7, 10, 11, 13 y 15 están valorando específicamente la reunión Trabajo como categoría específica, y los demás un tipo de reunión del ámbito Laboral.

Los constructos más significativos que separan las reuniones de Trabajo de su reunión ideal son las *Discrepancias*, que surgen porque presentan valores extremos para la reunión Trabajo versus La Mejor. Estos constructos se relacionan en la Tabla 6.26, clasificados O, P, R, manteniendo las denominaciones literales.

Nº Part.	O P R	Trabajo	La Mejor
1			
2	P	Lenguaje formal	Lenguaje coloquial
3	O	No seleccionar participantes	Seleccionar participantes
4	O R	Inhibición Posicionamiento político/sectorial	Autoridad (jefe) delega Decisiones criterios técnicos
5	P	Reflejan afinidad	Reflejan espontaneidad
6			
7	P	Interacción fija	Interacción fluida
8	O	Participantes internos Confianza limitada al trabajo	Participantes externos Confianza intrínseca/plena
9	P	No placer interacción	Placer interacción
10	P		
11	P	Divergencia opiniones	Afinidad opiniones/criterios
12	P R O	Ambiente formal Genera estrés Tiempo más extenso	Ambiente relajado No genera/libera estrés Tiempo menos extenso (duración)
13			
14	P	Distantes (emociones)	Afinidad con los participantes
15 ⁸⁰			
16			

Tabla 6.26. Constructos discrepantes. Fuente: elaboración propia.

Estas Discrepancias suman un total de 14 constructos (el 11% de todos los constructos que emergieron de las rejillas), de los cuales el 29% (4 constructos) corresponden a O, 57% (8) corresponden a P y 14% (2) a R. Estos datos confirman que los constructos

⁸⁰ Como se indicó en el Capítulo 5, a través de la aplicación de la Técnica de la Rejilla emergieron tres elementos (tipos de reunión); para poder procesarla se añadió un tipo ficticio (AAA), que resulta asociado a las Discrepancias. Por este motivo no se incluyeron. Sin embargo, esta rejilla no se descartó a efectos de otros análisis.

asociados a la Participación/Desarrollo no solo son los de mayor peso, sino que, además, son los que principalmente separan sus reuniones de Trabajo de su ideal (La Mejor). A modo de síntesis, desde una perspectiva global y considerando estas Discrepancias, los participantes quisieran una reunión como la resumida en la Figura 6.17, que a día de hoy no tienen. En la Figura se marcan en color azul los significados diferenciales respecto a los obtenidos de las entrevistas y los cuestionarios para el concepto de reunión (Figura 6.15 anterior). Como vemos en la Figura 6.17, los significados se han enriquecido considerablemente con las aportaciones de la rejilla, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo.

Se realiza con participantes externos
Que tenemos posibilidad de seleccionar
Y su duración no es extensa
El jefe nos delega autoridad
Hay confianza plena
Y el ambiente es relajado
Y el lenguaje coloquial
La interacción es fluida
Y esa interacción genera placer
Y refleja espontaneidad
Las decisiones se sustentan en criterios técnicos
Y la reunión no genera (o incluso libera) estrés

Figura 6.17. Significados que caracterizan una reunión ideal en base a las discrepancias entre Trabajo y La Mejor. Fuente: elaboración propia.

Si bien esta lectura global se debe matizar para cada caso particular, interpretados estos significados en clave de mejora se podría decir que los participantes solicitan poder participar en el proceso de planificación/convocatoria; reducir la duración de las reuniones; tener autoridad para participar activamente y tomar decisiones; que estas se fundamenten en criterios técnicos; que haya un clima de confianza, relajado, donde la interacción fluya. Como resultado, las reuniones no generarán estrés, o incluso serán espacios para liberar estrés.

Para mejorar las reuniones Trabajo (primera columna de la rejilla), los participantes en el estudio presentan varios *Dilemas Implicativos*. Estos Dilemas indican las características que les gustaría que tuvieran las reuniones de Trabajo, pero que no tienen, porque si las tuvieran (Constructo Discrepante, D) haría que tuvieran otras características no deseables (Constructo Congruente, C). Observamos en la Tabla 6.22 que, en general, los participantes tienen pocos Dilemas Implicativos (11 en total,

Capítulo 6. Resultados de la investigación

que representan el 9% de todos los constructos que emergieron en las 16 rejillas y 0,75 de Promedio por persona). La excepción son los casos 8 y 12, que analizaremos posteriormente a nivel individual. Dichos constructos están relacionados principalmente con aspectos de Planificación/Organización (O). Así, los constructos que quisieran (Constructos Discrepantes) responden a la clasificación 55% (O), 36%(P), 9% (R), mientras que los Constructos Congruentes tienen una clasificación 45% (O), 36% (P) y 18% (R). Esto es, los participantes quisieran cambiar aspectos principalmente de Organización de las reuniones, pero si los cambiaran perderían otros relacionados con Resultados. No obstante, sobre un valor absoluto de 11, estas diferencias implican a un único constructo.

En resumen, el análisis global de las rejillas nos ha permitido profundizar en los significados más centrales que los participantes utilizan para definir las reuniones, y también identificar cuánto y en qué aspectos sus reuniones Trabajo distan de su ideal (La Mejor). A modo de síntesis, la Tabla 6.27 resume los constructos más centrales, las Discrepancias, los Dilemas Implicativos para cada participante y los Constructos Dilemáticos (de ellos se han tomado únicamente los Constructos Discrepantes, D). Esta tabla toma como referencia los datos de la Tabla 6.23 anterior, y sobre ella se han resaltado: 1) en *negrita y color marrón*, las Discrepancias; 2) entre *paréntesis*, las discrepancias añadidas sobre los constructos relacionados en la Tabla 6.23, que por tanto tienen intensidad inferior a 0,35⁸¹; 3) *subrayados* los constructos discrepantes asociados a Dilemas Implicativos; 4) en *cursiva*, los Constructos Dilemáticos (únicamente aquellos que coinciden con los datos de partida; no se añadieron los restantes). La Tabla 6.27 nos será de gran utilidad para el análisis individual de las rejillas.

(Espacio dejado intencionadamente en blanco, a efectos de edición de la tabla, para una mejor visualización de la tabla completa).

⁸¹ En este caso, sobre los datos de la Tabla 6.23 se añadieron otros nuevos, por la relevancia que consideramos tienen las Discrepancias, que si bien en estos casos no son centrales, son los que separan las reuniones de Trabajo de La Mejor.

Nº Part.	Constructos	Int.	Constructos	Int.
1	Certeza sobre desarrollo	0,52	Desconfianza	0,49
	Confianza exponer	0,51	Indiferencia	0,48
2	Desconfianza (Lenguaje formal)	0,39	Falta cariño	0,36
3	Poca empatía	0,37	No da soluciones	0,35
	Desconocimiento tema	0,37	(Selecc. participantes) *	
4	Resumen posterior	0,69	Sin participación (interacción)	0,62
	Atención en reunión	0,68	Delegación autoridad *	0,60
	Preparación con superior	0,67	Decis. basadas crit. técn.*	0,51
	Actitud opaca	0,64	Calidad debate	0,38
	Baja preparación	0,63		
5	<i>Participación (interacción)</i> (Reflejan afinidad/estruct.)	0,18	<i>Baja prioridad</i>	0,17
6	Atención	0,91	Alta capacidad interactuar	0,89
	Satisfacción	0,91	Resultado enriquecedor	0,88
	Libertad para opinar	0,90	Aporte técnico	0,83
	Resultados concretos	0,90	Buen manejo (coordinación)	0,71
7	<i>Ambiente formal</i>	0,17	Interacciones fijas	0,16
8	<i>No cumplir obj. Institución</i>	0,48	No logra objetivos	0,43
	No refuerzan grupo	0,47	Diferencia objetivos/criterios	0,37
	No hay meta	0,47	(Participantes internos) (Confianza limitada) *	
9	<i>Formales</i>	0,36	<i>Muchos participantes</i>	0,24
	<i>Generales (temática)</i> (No placer interacción)	0,25		
10	No alcanzar posición país	0,50	Sector específico	0,45
	Menos participantes	0,47	Menos frecuentes	0,41
11	No propósito claro	0,58	Ambiente desagradable	0,51
	Falta integridad	0,58	Puntualidad	0,40
	No refuerza el grupo	0,54	Divergencia opiniones	0,39
	Cerrazón	0,52		
12	Genera estrés (Ambiente formal)	0,30	Tiempo reduc. (duración) *	0,30
13	No tomarle interés	0,80	Ambiente cerrado (estres.)	0,75
	Distancia/no interacción	0,78	Ambiente reserva	0,75
	Marca distancia (estatus)	0,78	No contribuye a bienestar	0,71
	Indiferencia afectiva	0,78	Prepotencia	0,69
	No es importante vida	0,78	Ambiente formal	0,50
14	<i>Convivencia de afinidad</i>	0,72	<i>Proceso improvisado</i>	0,53
	<i>Ambiente físico formal</i>	0,68	Afinidad participantes	0,48
	<i>No hay persona que guía</i>	0,62	<i>Selección de participantes</i>	0,47
15	No cumplimiento objetivos	0,58	Sin afecto	0,51
	No hay interacción (vacío)	0,53	Mala actitud (negativa)	0,50
16	Frustración	0,33	Ambiente relajado	0,30
	<i>Fuera de control</i>	0,30		

Tabla 6.27. Constructos Centrales, Discrepancias, Dilemas Implicativos y Constructos Dilemáticos (solo los discrepantes) por participante. Fuente: elaboración propia.

Capítulo 6. Resultados de la investigación

b. Análisis a nivel de casos

Se presentan a continuación los resultados a nivel de Caso, y se resumen en la Tabla 6.28:

- **Caso 1:** sus integrantes tienen un *Índice de Polarización* elevado, a excepción del participante 9, y por ello los constructos les permiten discriminar muy bien entre tipos de reuniones y reuniones deseadas e indeseadas. Los *Índices de Indefinición* y el número reducido de *Constructos Dilemáticos* así lo confirman. El *Porcentaje de Varianza explicada por F1* es elevado, muy por encima del valor de referencia (0,47), excepto para el participante 5, dato que es coherente con los resultados de los otros índices de complejidad cognitiva comentados, que indican una estructura simple de construcción de las reuniones. Sin embargo, la *Intensidad* está por debajo del valor de referencia (0,35) para la mitad de los participantes (2, 3, 5, 9 y 10). La *Correlación entre las reuniones de Trabajo y La Mejor* es positiva, excepto para el participante 3, y la *Distancia* que separa ambas reuniones es inferior a 0,50 excepto para el participante 2 (0,52), lo que indica que en general los integrantes del Caso 1 tienen elevada satisfacción con sus reuniones Trabajo. El participante 2 está poco satisfecho, y los participantes 6 y 10 altamente satisfechos. Las Discrepancias que les separan de su reunión Ideal (La Mejor) son el Lenguaje (quisieran coloquial), la Selección de los participantes (no participan en la selección), la Delegación de autoridad (no tienen), las Decisiones basadas en criterios técnicos (ahora son políticas), la Espontaneidad (no tienen), la Confianza (es limitada al trabajo), la Interacción (no les genera placer) y la Divergencia de opiniones. Pero de estos significados, los dos primeros y los dos últimos no los pueden cambiar, porque entonces renunciarían a otros aspectos que caracterizan sus reuniones actuales y no quieren perder.
- **Caso 2:** para los dos integrantes del Caso 2 (participantes 7 y 8), los constructos les permiten discriminar muy bien entre tipos de reuniones (*Índice de Polarización* elevado y de *Indiferencia* bajo), y también es elevado *F1*. Sin embargo, la *Intensidad* es muy baja (0,13 y 0,30) y la *Distancia* entre sus reuniones Trabajo y La Mejor ronda el valor de 0,40. Considerando estos valores, y la *Correlación* negativa entre ambas reuniones para el participante 8, vemos que este participante está insatisfecho con sus reuniones Trabajo y el 7 está satisfecho. Las Discrepancias que separan estas reuniones de La Mejor son la Interacción (Interacciones fijas) para el participante 7, y los Participantes internos y la Confianza limitada para el 8. Pero en este último caso, si bien le gustaría que los

participantes fuesen externos, no pueden cambiar la realidad, porque entonces renunciaría a otros aspectos que tienen las reuniones Trabajo que le son deseables. Estos participantes tienen además varios *Constructos Dilemáticos* (2 y 4, respectivamente).

- **Caso 3:** los dos participantes del Caso 3 (12 y 13) muestran valores altos tanto para el *Índice de Polarización* (52,38 y 48,86, respectivamente) como para *F1*. Sin embargo, la *Intensidad* está por encima del valor de referencia únicamente para el participante 12. Este diferente comportamiento se manifiesta también respecto a su satisfacción con las reuniones: el participante 13 está altamente satisfecho (Distancia 0,17 y Correlación positiva y elevada), pero no así el 12, cuyo nivel de satisfacción es medio (Distancia 0,56, Correlación positiva y baja). El participante 12 tienen dos *Dilemas Implicativos*, relacionados ambos con la existencia o no de objetivo; quisiera que las reuniones no generaran estrés y tuvieran menor duración, pero entonces esto implicaría que no tuvieran objetivo, y considera que lo han de tener. El 13 no tiene *Dilemas Implicativos*, pero sí un *Constructo Dilemático*.
- **Caso 5:** los dos participantes del Caso 5 (participantes 14 y 16) muestran valores bajos para el *Índice de Polarización* (30 y 17,46, respectivamente), si bien el participante 14 está por encima del valor de referencia (28,75). Por ello, los constructos no les permiten discriminar bien entre tipos de reuniones, y esto se percibe por el número de *Constructos Dilemáticos* (5 en cada caso). No obstante, para el participante 14 la *Intensidad* es elevada (54,17), y por ello requiere pocos constructos para definir sus reuniones; no es el caso del participante 16. En ambos, los valores de *F1* están por encima del valor de referencia, siendo más elevado para el participante 14, y los valores para el *Índice de Indiferencia* son bajos. Sus experiencias de satisfacción con sus reuniones de Trabajo son dispares, siendo negativa para el participante 14 (Correlación negativa y elevada Distancia con La Mejor) y más positiva para el participante 16 (Distancia 0,26, Correlación positiva y elevada). Ambos participantes tienen *Constructos Dilemáticos*, pero no *Dilemas Implicativos* ni *Discrepancias*.

Capítulo 6. Resultados de la investigación

Nº Caso	Resumen
1	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfechos con sus reuniones Trabajo, excepto los participantes 2, 3 (insatisfechos). El 6 y el 10 altamente satisfechos. • Las Discrepancias que las separan de su reunión Ideal (La Mejor) son el Lenguaje coloquial, la Selección de los participantes, la Delegación de autoridad, las Decisiones basadas en criterios técnicos, la Espontaneidad, la Confianza plena, la Afinidad de opiniones y que como resultado la interacción les Genere placer. • El Lenguaje, la Selección, la Afinidad y el Placer de la interacción no se podrían incorporar, pues implicaría renunciar a otros aspectos de las reuniones que considera necesarios.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Poco satisfechos con sus reuniones de Trabajo; el participante 8 insatisfecho. • Las Discrepancias que las separan de reunión Ideal (La Mejor) son la Interacción fija y los Participantes, que quisieran fueran externos. • Pero no pueden ser externos, porque entonces renunciarían a otros aspectos que tienen en la actualidad y son deseables.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Muestran experiencias diferentes de satisfacción con sus reuniones Trabajo: muy satisfecho en un caso y muy poco en el otro. • Las Discrepancias que las separan del Ideal (La Mejor) son la Generación de estrés, el Ambiente formal y la Duración. • No pueden cambiar el hecho de que no generen estrés ni la duración, porque ello implicaría que no tuvieran objetivo, y sus reuniones tienen objetivo, a lo que no pueden renunciar.
5	<ul style="list-style-type: none"> • Muestran experiencias de satisfacción diferentes con sus reuniones Trabajo: insatisfacción en un caso y alta satisfacción en el otro. • Tienen Constructos Dilemáticos, pero no Dilemas Implicativos ni Discrepancias.

Tabla 6.28. Resultados análisis de las rejillas, por Casos. Fuente: elaboración propia.

Los resultados del análisis de casos muestran que, en general, los integrantes del Caso 1 están satisfechos con sus reuniones Trabajo, y las experiencias de satisfacción son dispares en los Casos 2, 3 y 5. Estos resultados indican que dentro de una misma organización la valoración de las reuniones Trabajo puede ser contrapuesta, lo que requiere profundizar en los factores que influyen en el nivel de satisfacción de cada persona con sus reuniones Trabajo y, en general, en los significados que les atribuyen.

c. Análisis a nivel individual

Se analizan a continuación los participantes individuales que muestran casos extremos respecto a su satisfacción con las reuniones Trabajo, para tratar de entender a partir de qué significados (constructos) construyen y discriminan los tipos de reuniones. Comenzamos por los que tienen experiencias más negativas de sus reuniones Trabajo,

que son los participantes 3, 8, 14 (ceñimos el análisis a aquellos cuya correlación con La Mejor es negativa). Estas reuniones Trabajo se corresponden con Reuniones Informativas, Internas y de Negociación, respectivamente. Posteriormente analizamos sus opuestos: aquellos que tienen mayor satisfacción con sus reuniones Trabajo, que son los participantes 6, 10 y 13 (distancia inferior a 0,25), y se corresponden con reuniones Participativas (6) y Trabajo (10 y 13). Para mayor claridad sintetizamos el análisis en las Tablas 6.29 (Muy insatisfechos) y 6.30 (Muy satisfechos).

Nº Part.	Resumen muy insatisfechos con su reunión Trabajo
3	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo = Informativas. • Polarización alta, Intensidad baja, F1 bajo. • <i>Constructos Dilemáticos</i> (0). • <i>Dilema Implicativo</i> (1): le gustaría poder seleccionar a los participantes (actualmente no puede), pero ello implicaría que las reuniones pasasen a ser emotivas, algo que no es deseable. • <i>Constructos centrales</i>: O - Desconocimiento del tema; P - Poca empatía; R - No dar soluciones.
8	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo = Internas. • Polarización elevada, Intensidad baja, F1 alto. • <i>Constructos Dilemáticos</i> (4): si son programadas a espontáneas, si se realizan dentro o fuera del horario de trabajo, si los participantes tienen criterios homogéneos o diferentes, y si contribuyen o no a reforzar los objetivos institucionales. • <i>Dilemas Implicativos</i> (4): le gustaría que las reuniones tuvieran participantes externos, pero entonces conllevaría que no hubiera metas específicas, que no se persiguiera el fin común, que no se lograran objetivos y que no se reforzara el grupo, todas ellas características que tienen las reuniones Internas (Trabajo) a las que no está dispuesto a renunciar. • <i>Constructos centrales</i>: los anteriores.
14	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo = Negociación. • Polarización baja, Intensidad alta, F1 alto. • <i>Dilemas Implicativos</i> (0). • <i>Constructos Dilemáticos</i> (5): si hay o no objetivo, si puede seleccionar o no a los participantes, ambiente físico (formal, informal), si son pautadas o improvisadas, y si hay o no persona que coordine. • <i>Constructos centrales</i>: los anteriores.

Tabla 6.29. Análisis de las rejillas a nivel individual – Muy insatisfechos. Fuente: elaboración propia.

Capítulo 6. Resultados de la investigación

Nº Part.	Resumen muy satisfechos con su reunión Trabajo
6	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo = Participativas, muy cercanas a La Mejor. • Polarización alta, Intensidad alta, F1 alto. • <i>Constructos Dilemáticos</i> (0). • <i>Dilemas Implicativos</i> (0). • <i>Constructos centrales</i>: P - libertad para opinar, atención de los participantes, alta capacidad de interactuar, aporte técnico, buena coordinación; R - resultado concreto, enriquecedor y satisfactorias.
10	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo = Trabajo, muy cercanas a La Mejor. • Polarización media, Intensidad baja, F1 alto. • <i>Constructos Dilemáticos</i> (1): participantes internos/externos. • <i>Dilemas Implicativos</i> (0). • <i>Constructos centrales</i>: O - ser menos frecuentes, tener menos participantes, sector específico; R - no alcanzar posición país.
13	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo = Trabajo. • Polarización baja, Intensidad alta, F1 alto. • <i>Constructos Dilemáticos</i> (1): si selecciona o no a los participantes. • <i>Dilemas Implicativos</i> (0). • <i>Constructos centrales</i>: P - distancia/no interacción, indiferencia afectiva, ambiente cerrado, ambiente de reserva, prepotencia, ambiente formal; R- no contribuye al bienestar, no es importante para la vida. Todos ellos están relacionados con las personas.

Tabla 6.30. Análisis de las rejillas a nivel individual – Muy satisfechos. Fuente: elaboración propia.

El análisis realizado a nivel individual permite concluir que las causas de satisfacción e insatisfacción con las reuniones de Trabajo son variadas, y tienen relación con las tres fases de la reunión, O, P, R. No obstante, un patrón es que la selección o no de participantes suele estar asociada a Dilemas Implicativos, y en general los constructos centrales de los participantes satisfechos con sus reuniones tienen un peso elevado de P, mientras que los insatisfechos tienen un peso mayor de los constructos O y R.

Considerando que la profundización en los significados requiere analizar correlaciones entre elementos y constructos, y la tercera subpregunta de investigación es qué tipos de reuniones (elementos) identifican los participantes, este análisis se retoma en el subapartado 6.3.4, como base para identificar qué constructos/significados diferencian a las reuniones de Trabajo de aquellas que no lo son.

En la Tabla 6.31 se resumen los principales hallazgos del análisis de las rejillas, a modo de síntesis.

Síntesis principales hallazgos

- La categoría P (Participación/Desarrollo) es la que permite discriminar mejor entre tipos de reuniones desde una perspectiva fenomenológica; son los constructos asociados a P los que separan la reunión Trabajo de La Mejor.
- Los participantes con mayor índice de Intensidad Global de los Constructos utilizan en mayor medida constructos relacionados con la P (Clima, Respeto y confianza, Emociones).
- Dentro de la P, los significados relativos al ambiente intangible y la Interacción tienen un peso elevado, con excepciones a nivel individual.
- En general, los integrantes del Caso 1 están satisfechos con sus reuniones Trabajo, y las experiencias de satisfacción son dispares en los Casos 2, 3 y 5. Estos resultados indican que dentro de una misma organización la valoración de las reuniones Trabajo puede ser contrapuesta, lo que requiere profundizar en los factores que influyen en el nivel de satisfacción de cada persona con su reunión Trabajo y, en general, en los significados que les atribuyen.
- Los participantes satisfechos con sus reuniones tienen un peso elevado de P, mientras que los insatisfechos tienen un peso mayor de los constructos O (Objetivos/Planificación) y R (Resultados).

Tabla 6.31. Síntesis de los resultados del análisis de las rejillas – qué es reunión.
Fuente: elaboración propia.

El análisis de las diversas fuentes de datos utilizadas (epígrafes 6.3.1.1, 6.3.1.2, 6.3.1.3 y 6.3.1.4) evidencia que la función de socialización no está incluida en el concepto “formal” de reunión cuando se hace la pregunta directa a los participantes. La definición que proporcionan enfatiza la dimensión técnica y de intercambio de información, pero no la de socialización. Esto permite concluir sobre la existencia de una “retórica formal”, visible en los asuntos de convocatoria de las reuniones, en sus objetivos e incluso en sus definiciones conceptuales (que reflejan una construcción social formal) y una “realidad informal e intangible”, que se descubre a través de la profundización en esos significados (constructos) y que pone en evidencia la dimensión social. Esta dimensión social pasa desapercibida, pero permite entender muchos de los procesos en torno a las reuniones y, sobre todo, de las conductas y actitudes de sus participantes.

Capítulo 6. Resultados de la investigación

Como respuesta a la primera subpregunta de investigación - qué entienden los participantes por reunión -, el análisis de los datos procedentes de los cuestionarios (cerrados y abiertos), de las entrevistas y de las rejillas, muestra que las reuniones se erigen como espacios de interacción – diálogo, conversación – entre personas para tratar uno o diversos temas, cuyos resultados deben aportar tanto a los participantes, como a la organización. La interacción entre las personas se evidencia enmarcada en una función social de las reuniones, complementaria de la función puramente técnica, que en general es de mayor peso que esta pero no es visible en la construcción social formal de las reuniones. Se infieren por tanto tres funciones de las reuniones: 1) ejecutiva/técnica; 2) intercambio y generación de información/conocimiento; 3) social/identificación/cohesión. Si bien la concepción de las reuniones es específica para cada persona, los constructos centrales de los participantes satisfechos con sus reuniones tienen, en general, un peso elevado de P (Participación/Desarrollo), mientras que los insatisfechos tienen un peso mayor de los constructos O (Objetivos/Planificación) y R (Resultados).

6.3.2. Qué es una reunión productiva desde la perspectiva de los participantes

Las entrevistas y los cuestionarios abiertos incluyeron una pregunta específica sobre qué entienden por reunión productiva los participantes en la investigación. Los datos procedentes de ambos métodos de recogida de datos fueron analizados mediante análisis de contenido y análisis interpretativo, cuyos resultados se detallan a continuación.

6.3.2.1. Análisis de las entrevistas

a. Análisis de contenido

Repetido el proceso de análisis de contenido realizado anteriormente para la pregunta “qué entienden por reunión” (epígrafe 6.3.1.2), los resultados del análisis de los datos referidos a “reunión productiva” para el Caso 1 muestran siete aspectos nucleares (Figura 6.18): Acuerdo, Resultado, Logre, Llegaron, Objetivo, Cumpla y Expectativa. Una reunión productiva, conforme la percepción de los participantes, es aquella que logra un resultado, mediante acuerdo, en relación a los objetivos planteados (que los

cumpla), que han generado expectativas respecto al desarrollo de la reunión.

Con la misma lógica de lograr una sinopsis, tipo frasema, explicada en el epígrafe 6.3.1.3, la investigadora llevó a cabo un procesamiento reduccionista con NVIVO® de las respuestas facilitadas por los participantes del Caso 1, hasta llegar a un máximo de cinco palabras. En la Figura 6.18 se representa el proceso de reducción, la nube de cinco palabras, el frasema que la investigadora articuló con esas cinco palabras, y el pesaje que cada una de ellas tiene en el concepto de reunión productiva.



Figura 6.18. Reunión productiva - Reducción de la nube de palabras a las 25 más frecuentes y posterior reducción a cinco, frasema articulador y peso de las palabras por frecuencia de uso, Caso 1. Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la Figura 6.18, el concepto de reunión productiva conlleva para los entrevistados significados relativos a Resultados-Objetivos y, en menor medida, Acuerdo, Cumplimiento y Lograr (logre). Esto es, para ellos una reunión es productiva cuando logra resultados para los objetivos previstos, y estos resultados se alcanzan mediante acuerdo. Comparado este concepto con el que estos participantes habían dado para el concepto de reunión (Figura 6.8), el binomio Tema-Personas se sustituye aquí por Resultados-Objetivo. La productividad de una reunión se mediría, para estos participantes, en función de en qué medida se han logrado los resultados esperados en relación al objetivo establecido, y hacerlo mediante acuerdo que, como vimos anteriormente, caracteriza su función regional. Retomaremos esta comparación más adelante para los diversos casos.

Capítulo 6. Resultados de la investigación

b. Análisis interpretativo

Siguiendo la misma línea de presentación de resultados con la que abordamos el concepto de reunión, en la Tabla 6.32 se incluyen citas literales extraídas de las 16 entrevistas, que permiten profundizar en los significados que los participantes atribuyen a las reuniones, y en especial qué es para ellos una reunión productiva.

Para la codificación, la investigadora utilizó las categorías y subcategorías de carácter deductivo utilizadas en la Tabla 6.18 (análisis de las rejillas), a las que añadió las que emergieron de manera inductiva de la lectura y análisis de las entrevistas. Para una mejor visualización de las diferencias, en la Tabla 6.22 se mantuvieron todas las subcategorías referidas, y en cursiva y subrayado se identifican las nuevas que emergieron.

Cat.	Subcategorías	Ref.	Literales
O (Objetivo - Planificación)	Propósito	E1-1	<i>“... la he organizado para obtener un resultado...”</i>
		E1-2	<i>“... me los (resultados) había prefijado con anterioridad...”</i>
		E1-4	<i>“Que tenga una buena planificación; saber a qué vamos...”</i>
	Temática	E1-11	<i>“... la agenda incluya intereses de los que van a participar...”</i>
	Estructura		
	Participantes	E1-9	<i>“... partiendo de que los participantes tienen la expertise, la voz y el voto, y el tiempo para atender a la reunión...”</i>
	Prioridad		
	Delegación y preparación		
	Organización		
	Otros		
P (Participación - Desarrollo)	Asistencia y atención	E1-15	<i>“... que logre asistencia y atención de los convocados... que el mensaje, la información o lo que haya sido el objetivo de la reunión sea debidamente captado y tenga una buena recepción”</i>
		E3-12	<i>“Ser puntuales en las reuniones...”</i>
		E1-10	<i>“... todos los convocados llegaron...”</i>
	Respeto y Confianza		
	Emociones		
	Clima		

Tabla 6.32. Citas literales de las aportaciones sobre el concepto de reunión productiva.
 Fuente: elaboración propia.

Cat.	Subcategorías	Ref.	Literales
P (Participación - Desarrollo)	Interacción	E1-10	<i>"... todos los participantes dieron su posición..."</i>
		E1-3	<i>"... se trata el tema, se ven las posibles soluciones".</i>
		E2-7	<i>"... si estamos trabajando en función de un objetivo, que la agenda se vaya cumpliendo..."</i>
		E3-13	<i>"... depende del contexto; si yo quiero avanzar en el documento, productiva es que se avance en el mayor número de páginas..."⁸²</i>
		E3-12	<i>"... ir revisando punto por punto, ser específicos, no tener observaciones subjetivas e ir a lo concreto..."</i>
		E1-9	<i>"... se dan coordinaciones, o se dan luces... se intercambian ideas..."</i>
	Coordinación		
R (Resultados)	Productos tangibles	E1-1	<i>"... mientras obtenga el resultado sería una buena reunión".</i>
		E1-15	<i>"... y que de resultados".</i>
		E3-12	<i>"... para tener un resultado en una o dos reuniones".</i>
		E2-8	<i>"... la productividad es que tengamos resultados de los temas que tenemos a mano".</i>
		E1-5	<i>"... se logró tomar un acuerdo en torno a algo que era objeto de la reunión".</i>
		E1-2	<i>"... donde obtuve los resultados que esperaba..."</i>
		E5-14	<i>"... cumpliéndose los objetivos previstos..."</i>
		E1-10	<i>"... y se alcanzó consenso sobre los temas que estaban previstos..."</i>
		E1-4	<i>"... y si no hay cumplimiento con la expectativa (establecida), que por lo menos se han generado acciones concretas para superar los problemas presentados".</i>
			<i>Forma de alcanzar los resultados⁸³</i>
		E1-10	<i>"... y se alcanzó consenso..."</i>
	Aporte a la persona/grupo	E1-11	<i>"... donde se favorezca que todos puedan ganar..."</i>

Tabla 6.32 (continuación). Citas literales de las aportaciones sobre el concepto de reunión productiva. Fuente: elaboración propia.

⁸² Hace alusión a reuniones específicas de su trabajo en las que se elaboran documentos de manera consensuada.

⁸³ Si bien a través de la Técnica de la Rejilla afloraron constructos relacionados con la participación en la toma de decisiones, aquí hace referencia expresa a acuerdo/consenso.

Capítulo 6. Resultados de la investigación

Cat.	Subcategorías	Ref.	Literales
	Aporte a la organización		
	Satisfacción	E3-13	<i>“... y que la gente quede clara y satisfecha”.</i>
		E5-14	<i>“... logra sus objetivos con la satisfacción de todos o la mayor parte”.</i>
		E5-16	<i>“... y que es satisfactoria para los implicados”.</i>
	<u>Cumplimiento acuerdos</u>	E6-1	<i>“... que se logre un acuerdo y se cumpla”.</i>
		E3-1	<i>“... y cumplir con los acuerdos a los que se llegue en la reunión”.</i>

Tabla 6.32 (continuación). Citas literales de las aportaciones sobre el concepto de reunión productiva. Fuente: elaboración propia.

En la Figura 6.19 se muestra un resumen de estos significados, a modo de frases, que nos permite realizar una síntesis de los resultados del análisis interpretativo y que complementa los resultados logrados anteriormente a través del análisis cuantitativo.

Fue organizada para obtener un resultado
Su planificación es buena (saber a qué vamos)
La agenda incluye intereses de los que van a participar
Los participantes tienen *expertise*, voz y voto
Logra asistencia y puntualidad
El mensaje es debidamente captado y tiene buena recepción
La agenda se va cumpliendo
Se va a lo concreto, específico
Los participantes dan su posición
Y no hay observaciones subjetivas
Se logra el resultado esperado (o alguno concreto)
Mediante acuerdo, consenso
Y la gente queda satisfecha y clara
Y se cumplen los acuerdos

Figura 6.19. Significados que caracterizan las reuniones productivas según las percepciones de los participantes (entrevistas). Fuente: elaboración propia.

Del análisis se infiere que el concepto de reunión productiva es definido por los participantes principalmente en función de significados asociados a Resultados (R) y Participación (P), como se puede visualizar en la asimetría de la Figura 6.19, en la que el vértice del triángulo imaginario coincide con el inicio de la reunión (“logra asistencia y puntualidad”).

Los Resultados del análisis interpretativo son coherentes con los obtenidos del análisis de contenido, y lo enriquecen aportando significados adicionales, que se resumen a continuación:

- *De la fase de Planificación (O)*, los significados están relacionados con las subcategorías de Propósito, Temática y Participantes. Los participantes en la investigación consideran las reuniones productivas como aquellas organizadas en torno a unos resultados a obtener, en relación a los objetivos establecidos, que han de estar claros en la convocatoria (los participantes han de saber a qué van) e importan a los participantes (incluye intereses de los que participan). A su vez, las personas que se convocan (y las que posteriormente asisten) tienen experiencia en los temas, voz y voto; esto es, pueden aportar y tienen capacidad de decisión. Este último significado tiene relación con el índice de Distancia al Poder (Capítulo 5), bien sea a nivel de país o de organización (cultura organizacional, en concreto el estilo de liderazgo).
- *De la fase de Participación/Desarrollo (P)*, los significados están relacionados con la Asistencia/Atención y la Interacción. Las reuniones son productivas cuando logran la asistencia prevista (las personas que fueron convocadas), los participantes llegan puntuales, y ponen su atención en la reunión. La reunión se centra en la agenda, que se va cumpliendo; todos los participantes dan sus posiciones, de manera objetiva, y se va a lo concreto. De las aportaciones se infiere que lograr que una reunión sea productiva es responsabilidad de todos (“saber a qué vamos”, “expertise, voz y voto”, “que el objetivo sea debidamente captado y tenga buena recepción”; “todos dan su posición”; “y no hay observaciones subjetivas”).
- *De la fase de Resultados (R)*, los significados están relacionados con los Productos obtenidos, con la Forma en que se obtienen y con la Satisfacción que generan. Las reuniones son productivas cuando logran los resultados esperados, o al menos se avanza, estos se alcanzan por acuerdo/consenso, los participantes quedan satisfechos, y los acuerdos se cumplen. Este último significado, aportado por dos participantes, implica que para calificar como “productiva” una reunión habría que esperar a la finalización del plazo de implementación de las acciones/acuerdos tomados. Como indica el participante E1-3:

Capítulo 6. Resultados de la investigación

...Y cumplir con los acuerdos. Porque de nada sirve que te reúnas, veas el problema, tomes acuerdos, pero si no cumples los acuerdos para mí la reunión no tuvo efecto... quedó en el aire....

De estos resultados parece inferirse que una reunión productiva es para los participantes una reunión del ámbito profesional (no han hecho mención expresa a otro tipo de reuniones, ni por los significados atribuidos se puede deducir que podría ser una reunión de otro ámbito diferente al profesional, aunque no sea estrictamente el Laboral). Es, además, una reunión técnica, para cumplir con uno o varios objetivos específicos, y se centra en lograr resultados que den respuesta a esos objetivos. Esto es, cumple principalmente una función ejecutiva/técnica.

Comparados estos significados con los constructos que se derivaron del análisis de las rejillas, el concepto de reunión productiva lleva asociados significados de tipo más técnico que emocionales y sociales, si bien también debe proporcionar satisfacción a los participantes.

Los resultados obtenidos aportan significados de gran utilidad para comprender qué entienden los entrevistados por reunión productiva. Las posibles inferencias, culturales o de otro tipo, asociadas al término “productiva”, serán analizadas posteriormente.

En la Tabla 6.33 se resumen los principales hallazgos del análisis de las entrevistas, a modo de síntesis.

Síntesis principales hallazgos
<ul style="list-style-type: none">• Reunión productiva es para los participantes una reunión del ámbito profesional y se centra en lograr resultados que den respuesta a los objetivos establecidos.
<ul style="list-style-type: none">• Lleva asociados significados relacionados principalmente con P (que lleguen los convocados y que interactúen) y R, y son de tipo más técnico que emocionales y sociales, si bien también debe proporcionar satisfacción a los participantes.

Tabla 6.33. Síntesis de los resultados del análisis de las rejillas sobre el concepto de reunión productiva. Fuente: elaboración propia.

6.3.2.2. Análisis de los cuestionarios abiertos

a. Análisis de contenido

Con los mismos criterios y proceso descritos en el epígrafe 6.3.1.3, en primer lugar la investigadora analizó los datos proporcionados por los integrantes del Caso 7, relacionados jerárquicamente con los del Caso 1. El resultado (Figura 6.20), muestra que el aglomerado Resultados-Objetivos del Caso 1 se convierte aquí en Objetivos-Acuerdos. Así, la palabra Acuerdos toma relevancia en detrimento de Resultados, y

Cumplimiento y Resultados del Caso 1 son sustituidos por Partes e Información en el Caso 7. Estos resultados podrían estar relacionados con la función regional que realizan los integrantes del Caso 7, donde lograr Acuerdos se convierte en el principio que rige las reuniones que mantienen.



Figura 6.20. Nube de cinco palabras correspondientes al concepto de reunión productiva, Caso 7.
Fuente: elaboración propia.

El frasema para este Caso 7 podría tratarse como:

[Reunión productiva es aquella en la que con] **información** [las] **partes logran**
objetivos [mediante] **acuerdos**.

Para el Caso 6, los resultados del procesamiento (Figura 6.21) muestran que las palabras más nucleares son Objetivos-Temas. En comparación con los Casos 1 y 7, en el Caso 6 se mantiene Objetivos, y también con el 1 se mantiene Resultados, aunque aquí con menor frecuencia, y aparecen los términos Definen, Temas y Tiempo. Estos resultados del Caso 6 son llamativos respecto al criterio de reunión productiva, al incorporar el Tiempo, y por ello criterios de eficiencia en el desarrollo de la reunión. Se corresponde con el país E. El frasema articulador para este caso podría considerarse como:

Reunión productiva [es aquella en la que se logran los] **objetivos** [en el]
tiempo [previsto y se] **definen resultados** [para los diversos] **temas**.



Figura 6.21. Nube de cinco palabras correspondientes al concepto de reunión productiva, Caso 6.
Fuente: elaboración propia.

Capítulo 6. Resultados de la investigación

El resultado del procesamiento con NVIVO® del concepto de reunión para los integrantes del Caso 3 y del Caso 4 se muestra en la Figura 6.22.



Figura 6.22. Nube de cinco palabras correspondientes al concepto de reunión productiva, Casos 3 y 4. Fuente: elaboración propia.

En el Caso 3, los términos más nucleares son Punto, Documento y Equilibrio, este último compartido con Revisando. Todos ellos constituyen términos nuevos con relación a los casos anteriores. Como vimos anteriormente para este mismo Caso en relación al concepto de reunión, hacen referencia a la actividad que realizan (elaboración de documentos normativos), si bien esta función es similar a la de los Casos 2 y 4. Esto podría indicar que el factor de influencia en estos significados no se a la actividad de la organización, sino cómo tienen organizados sus procesos operativos. Para los integrantes del Caso 3 una reunión productiva sería aquella en la que logran avanzar en la aprobación de un documento, a través de la revisión de los diversos puntos o apartados que contiene, logrando un equilibrio para las partes implicadas. El frasema de la simulación para este Caso 3 podría tratarse como:

[Reunión productiva es aquella en la que] **revisando** [cada] **punto** [de un] **documento** [se logra un] **equilibrio** [de intereses que las partes] **aceptan**.

En el Caso 4, el término más nuclear es Objetivos, y en menor medida Cumple. Comparte el término Objetivos con los Casos 1, 6 y 7; adicionalmente, con el Caso 1 comparte los términos Acuerdo, Cumple (cumplimiento) y Logra, con el 6 Temas y con el con el 7 Logra. El frasema articulador para este caso podría considerarse como:

[Reunión productiva es aquella que] **cumple** [los] **objetivos** [establecidos para los] **temas** [a tratar y] **logra acuerdos**.

En el Caso 5 (Figura 6.23) los términos nucleares son Acuerdos y Objetivos. El primero lo comparte con los Casos 1, 4 y 7, el segundo con los Casos 1, 4, 6 y 7, y aparece el término Cumplen, que había surgido en los resultados del análisis de las entrevistas, pero no en los del análisis de los cuestionarios para los Casos anteriores (2, 3, 5, 6, 7).



Figura 6.23. Nube de cinco palabras correspondientes al concepto de reunión productiva, Caso 5.
 Fuente: elaboración propia.

El frasema del simulacro para este caso podría tratarse como:

[Reunión productiva es aquella en la que se] **logran** [los] **objetivos** [y se]
alcanzan acuerdos [que se] **cumplen**.

Los frasemas generados de este análisis y simulación realizada se listan en la Tabla 6.34 a modo de resumen, en la que se incorpora también el generado del análisis de las entrevistas realizadas a los integrantes del Caso 1. En color azul se marcan los términos diferenciadores, y con subrayado se indican los más nucleares para cada caso.

Nº Caso	Frasemas
1	[Reunión productiva es aquella que] logre <u>resultados</u> [con relación al] cumplimiento [del] <u>objetivo</u> [y hay] acuerdo .
7	[Reunión productiva es aquella en la que con] información [las] partes logran <u>objetivos</u> [mediante] <u>acuerdos</u> .
6	[Reunión productiva es aquella en la que se logran los] <u>objetivos</u> [en el] tiempo [previsto y se] definen resultados [para los diversos] <u>temas</u> .
3	[Reunión productiva es aquella en la que] revisando [cada] punto [de un] documento [se logra un] equilibrio [de intereses que las partes] aceptan .
4	[Reunión productiva es aquella que] cumple [los] <u>objetivos</u> [establecidos para los] temas [a tratar y] logra acuerdos .
5	[Reunión productiva es aquella en la que se] logran [los] <u>objetivos</u> [y se] alcanzan <u>acuerdos</u> [que se] cumplen .

Tabla 6.34. Frasemas generados con los resultados del análisis de contenido del concepto de reunión productiva – cuestionarios abiertos (Casos 3, 4, 5, 6, y 7) y entrevistas (Caso 1). Fuente: elaboración propia.

Del análisis de contenido de las respuestas a los cuestionarios se infiere:

- La percepción de las reuniones productivas como espacios instrumentales para

Capítulo 6. Resultados de la investigación

resolver uno o varios temas, donde el elemento principal son los Objetivos que se pretenden alcanzar y, por ende, lograr los Resultados esperados en relación a dichos objetivos.

- Objetivos, Resultados y Lograr son los términos más nucleares. El Caso 6 aporta criterios de eficiencia (Tiempo), y el Caso 7 introduce el intercambio de Información. En el Caso 5, si bien el término Cumplen aparecía como sinónimo en el Caso 1 (cumplimiento), en este se refiere al cumplimiento de los acuerdos con posterioridad a la reunión. El Caso 3 es atípico; hace referencia a términos característicos de su actividad, pero esta es similar a la realizada por las organizaciones de los Casos 2 y 4.
- Se infiere que estos significados podrían tener relación con la actividad realizada por cada organización o la función de los participantes (Casos 1, 7), con la cultura del país o de la organización (Caso 6), y con la organización interna de los procesos (Caso 3).

Estos significados de las reuniones están en línea con los obtenidos del análisis de las entrevistas (6.3.2.1).

En la Tabla 6.35 se comparan los frasemas definitorios de reunión y de reunión productiva. Se marcan con asterisco los términos que coinciden en ambas definiciones, por caso. Del análisis comparativo observamos que el elemento común de diferenciación son los Resultados esperados en relación con los Objetivos establecidos; así, el binomio Tema-Personas se sustituye por Resultados-Objetivos. En el Caso 1 se hace patente el significado asociado a la función que realizan sus integrantes, caracterizada por la necesidad de alcanzar acuerdos a nivel regional (Acuerdo aparece en ambas definiciones). En el Caso 7, relacionado jerárquicamente con el Caso 1, el elemento diferencial con relación a su concepto de reunión productiva es la necesidad de lograr Objetivos mediante Acuerdo. Esto implicaría que, si bien los integrantes del Caso 1 sienten la presión de ir construyendo acuerdos, reunión a reunión, sus responsables jerárquicos únicamente lo considerarían para caracterizar una reunión como productiva.

Nº Caso	Reunión	Reunión productiva
1	Reunión [es un grupo de] personas [para tratar un] tema [y lograr un] acuerdo* [que de] solución [a un] problema .	[Reunión productiva es aquella que] logre resultados [con relación al] cumplimiento [del] objetivo [y hay] acuerdo* .
7	Reunión [es una] agrupación [de] personas [con el] objetivo [de tratar un] tema [y] definir [acciones].	[Reunión productiva es aquella en la que con] información [las] partes logran objetivos [mediante] acuerdos .
6	Reunión [es un] grupo [de] personas [para] tratar temas [en] común .	[Reunión productiva es aquella en la que se logran los] objetivos [en el] tiempo [previsto y se] definen resultados [para los diversos] temas .
3	Reunión [es] personas [que se] agrupan [para llevar cabo una] actividad [y] adquirir conocimientos .	[Reunión productiva es aquella en la que] revisando [cada] punto [de un] documento [se logra un] equilibrio [de intereses que las partes] aceptan .
4	Reunión [es un] grupo [de] personas [para tratar un] tema* determinado [de] interés .	[Reunión productiva es aquella que] cumple [los] objetivos [establecidos para los] temas* [a tratar y] logra acuerdos .
5	Reunión [es un grupo de] dos [o más] personas [para] tratar [un] tema [con un] fin .	[Reunión productiva es aquella en la que se] logran [los] objetivos [y se alcanzan] acuerdos [que se] cumplen .

Tabla 6.35. Frasemas generados con los resultados del análisis de contenido del concepto de reunión y de reunión productiva - cuestionarios abiertos y entrevistas.
 Fuente: elaboración propia.

b. Análisis interpretativo

Siguiendo la misma línea de presentación de resultados con la que abordamos qué entienden los participantes por reunión, la Tabla 6.36 incluye citas literales extraídas del análisis interpretativo de las respuestas a los cuestionarios para la pregunta qué entienden por reunión productiva, que permiten profundizar en los significados que los participantes les atribuyen. Para una mejor visualización y análisis comparativo con los resultados de las entrevistas, se mantienen las subcategorías de la Tabla 6.32 y se incorporan en subrayado y cursiva las nuevas o matices de las mismas.

Capítulo 6. Resultados de la investigación

Cat.	Subcategorías	Ref.	Literales
O (Objetivo - Planificación)	Propósito		
	Temática		
	Estructura		
	Participantes		
	Prioridad		
	Delegación y preparación		
	Organización	C4-11	<i>"... aquella que tiene una coordinación previa".</i>
		C5-7	<i>"... se cuenta previamente con una agenda definida y los objetivos a alcanzar".</i>
		C6-5	<i>"... todos los participantes conocen por qué fueron convocados".</i>
		C5-7	<i>"... Se cuenta con la información y documentación suficiente de los asuntos o temas a tratar..."</i>
Otros			
P (Participación, Desarrollo)	Asistencia y atención	C5-7	<i>"... se tiene la asistencia esperada de las personas convocadas".</i>
		C7-4	<i>"... haber logrado el interés y compromiso de los participantes en el tema planteado..."</i>
	Respeto y Confianza		
	Emociones		
	Clima	C5-5	<i>"... y se conduce de manera respetuosa"</i>
	Interacción	C5-7	<i>"... todos los participantes tienen derecho a voz y voto".</i>
		C6-13	<i>"... reunión participativa con el grupo de personas".</i>
	Coordinación <u>eficiente</u>	C4-1	<i>"... eficiencia y manejo de recursos".</i>
		C4-10	<i>"... cumple los objetivos optimizando tiempo y recursos".</i>
		C4-12	<i>"... los objetivos han sido alcanzados en el tiempo previsto".</i>
		C6-15	<i>"... permite en un tiempo breve alcanzar decisiones".</i>
		C6-21	<i>"... implica optimizar el tiempo de discusión".</i>
		C6-11	<i>"... se cubre la totalidad de la agenda".</i>

Tabla 6.36. Citas literales de las aportaciones sobre el concepto de reunión productiva.
 Fuente: elaboración propia.

Cat.	Subcategorías	Ref.	Literales	
R (Resultados)	Productos tangibles	C3-2	<i>“Se ha alcanzado un objetivo propuesto o se han sentado las bases para continuar construyendo el producto y finalizarlo”.</i>	
		C7-7	<i>“... se alcanzan los objetivos planteados en el inicio de la misma o desde antes de ella”.</i>	
		C5-9	<i>“... y los no alcanzados dependen de factores externos”.</i>	
		C6-24	<i>“... se logra definir una ruta de trabajo para cumplir objetivos”.</i>	
		C6-9	<i>“... genera una hoja de ruta con compromisos y acuerdos claros y realizables”.</i>	
		C6-22	<i>“... acciones concretas con responsabilidades... se definen acciones, tareas, prioridades y fechas de entrega”</i>	
		C6-23	<i>“... y quedan definidos los pasos a seguir”.</i>	
		C6-20	<i>“... y definan los responsables de las tareas de seguimiento”.</i>	
		Forma de alcanzar los resultados		
		Aporte a la persona/grupo	C5-1	<i>“... se llega a un acuerdo equitativo”.</i>
C5-12	<i>“... se llega a acuerdos que benefician a todas las partes interesadas”.</i>			
C5-1	<i>“... nos proporciona un conocimiento adicional y de beneficio...”.</i>			
C6-4	<i>“... que se aprende... que recibí información”.</i>			
C6-6	<i>“... que genera conocimiento y aprendizaje de cualquier tema”.</i>			
Aporte a la organización	C6-17	<i>“... resultados y acciones concretas que gestionen una mejora en la organización”.</i>		
Satisfacción	C5-4	<i>“... y todos los participantes salen de ella con un sentimiento de satisfacción”.</i>		
	C5-6	<i>“... con la satisfacción de todos o la mayoría de participantes”.</i>		
	C5-15	<i>“... y es satisfactoria para los implicados”.</i>		
Cumplimiento acuerdos	C6-4	<i>“... que se hacen “cosas” posterior a la reunión”.</i>		

Tabla 6.36 (continuación). Citas literales de las aportaciones sobre el concepto de reunión productiva. Fuente: elaboración propia.

En la Figura 6.24 se muestra un resumen de estos significados, que enriquecen el concepto de reunión productiva identificado a través del análisis de contenido de los

Capítulo 6. Resultados de la investigación

cuestionarios. En color azul se marcan los términos diferenciadores con respecto a los obtenidos a través de las entrevistas (Figura 6.19).

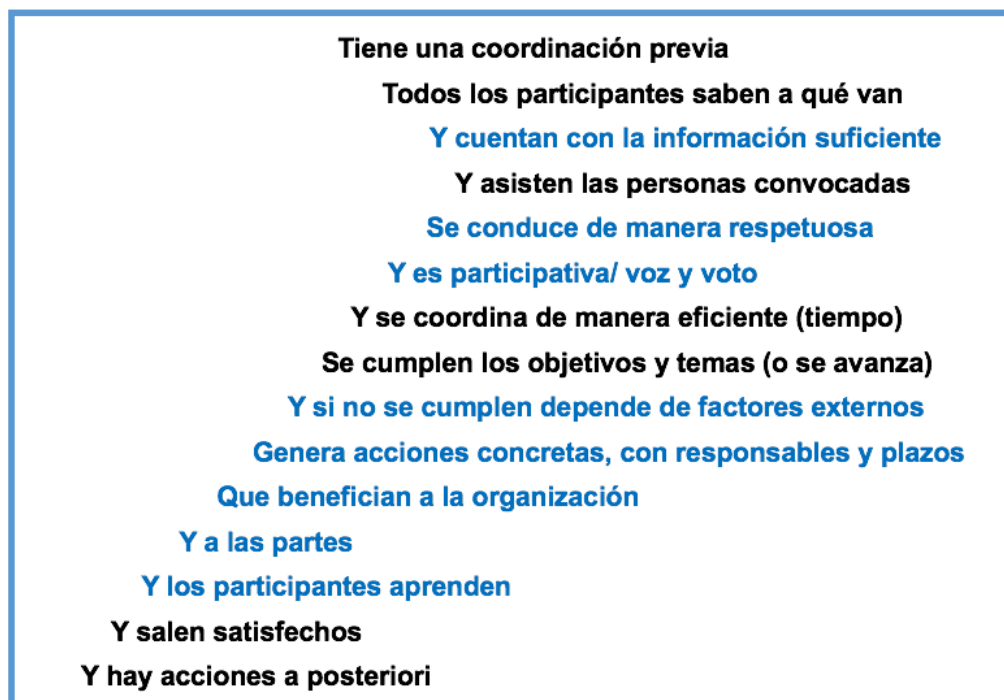


Figura 6.24. Significados que caracterizan las reuniones productivas según las percepciones de los participantes (cuestionarios). Fuente: elaboración propia.

Del análisis interpretativo realizado se infiere que el concepto de reunión productiva es definido por los participantes principalmente en función de significados asociados a Resultados (R), y en menor medida Participación (P), y muy poco de Planificación (O), como se visualiza en la asimetría de la Figura 6.23 (el vértice del triángulo imaginario es el inicio de la reunión - “asisten las personas convocadas”). Estos resultados del análisis son coherentes con los obtenidos del análisis de contenido (reuniones productivas como espacios instrumentales para resolver uno o varios temas, donde el elemento principal son los Objetivos que se pretenden alcanzar, y por ello los Resultados asociados a dichos Objetivos) y aportan significados adicionales, que se resumen a continuación:

- *De la fase de Planificación (O)*, los significados están relacionados con la subcategoría Organización. Así, una reunión productiva, en opinión de los participantes en la investigación que respondieron los cuestionarios abiertos, es aquella que tiene una organización previa, con agenda y objetivos, que todos los participantes conocen, y estos cuentan con la información necesaria. De las aportaciones se infiere que los temas a tratar y los objetivos son conocidos por todos los participantes, coincidan estos con los convocados o no. Esto es, en el

caso de que una persona convocada no pueda participar y delegue en otra persona, cuando esta llega a la reunión debe saber a qué va, como requisito para que sea la reunión sea productiva.

- *De la fase de Participación/Desarrollo (P)*, los significados están relacionados con la Asistencia/Atención, Clima, Interacción y Coordinación (esta coordinación ha de ser “eficiente”, como calificativo emergente). Así, las reuniones son productivas cuando asisten las personas convocadas, se logra su interés y compromiso, son respetuosas, todas participan (tienen “voz y voto”) y se coordina de manera eficiente, focalizando la eficiencia en el tiempo (avanza de manera ágil; se respeta el tiempo). Estos significados de eficiencia son los de mayor peso, en especial para los Casos 4 y 6. Y si bien se infiere que la eficiencia recae principalmente en la persona que coordina la reunión, que una reunión sea productiva es responsabilidad de todos (“se logra su interés y compromiso”, “los resultados no alcanzados dependen de factores externos”).
- *De la fase de Resultados (R)*, los significados están relacionados con los Productos obtenidos, con los Beneficios que se generan para los implicados, con la Satisfacción para los participantes, y con el Cumplimiento de las acciones. Así, las reuniones son productivas cuando logran los resultados esperados, o al menos se avanza (y los que no se logran es porque “no dependen de los participantes”; este significado enfatiza nuevamente que lograr una reunión productiva es responsabilidad de todos los asistentes). Y los resultados se concretan en acciones claras, con responsabilidades y plazos. Además, los resultados benefician tanto a la organización, como a las partes (son “equitativos”) y los participantes salen satisfechos de la reunión. Las acciones establecidas se ejecutan (“se hacen cosas después de la reunión”).

En línea con los hallazgos obtenidos del análisis de las entrevistas, de estos resultados se infiere que una reunión productiva es para los participantes una reunión del ámbito profesional. Una reunión cuya función principal es ejecutiva/técnica, para cumplir con uno o varios objetivos específicos, que se conduce focalizada en la agenda y los tiempos, y donde también tiene relevancia la función de intercambio y generación de información/conocimiento, pero no así la social/identificación/cohesión. Es una reunión participativa, y debe concluir con acciones concretas, para las que se asignan responsabilidades y plazos. Genera satisfacción para los participantes, además de beneficios para todos los implicados, y los acuerdos se ejecutan. Un enfoque “técnico” que resume el participante C5-7, en los siguientes términos:

Capítulo 6. Resultados de la investigación

Es aquella en la que se cuenta previamente con una agenda definida, que contiene los puntos a tratar y los objetivos que se espera alcanzar en la reunión. Se tiene la asistencia esperada de las personas convocadas, se llegan a los acuerdos esperados, se cumple con el horario establecido. Se cuenta con la información y documentación suficiente de los asuntos o temas a tratar. Todos los participantes tienen derecho a voz y voto.

Esto es, una reunión productiva se caracteriza principalmente por cumplir, de manera eficiente, con las expectativas previas de resultados, que se derivan tanto del Propósito como de los Objetivos y Temas a tratar.

Como elementos diferenciadores en relación a los resultados del análisis de las entrevistas, los participantes que cumplimentaron los cuestionarios abiertos ponen más énfasis en la organización previa, la gestión eficiente, y los beneficios que ha de generar la reunión.

A nivel de Casos, es destacable el Caso 6 (país E), por su énfasis en los productos a generar en la reunión (han de ser concretos, con responsabilidades y plazos), el beneficio para la organización, el aprendizaje para los participantes, el cumplimiento de los acuerdos y la gestión eficiente, también focalizada por los participantes del Caso 4. Un enfoque “técnico” comparado con el Caso 5, que pone el énfasis en los beneficios para las partes y en la satisfacción que ha de generar la reunión para los participantes.

En la Tabla 6.37 se resumen los principales hallazgos del análisis de los cuestionarios, a modo de síntesis.

Síntesis principales hallazgos
<ul style="list-style-type: none">• Reunión productiva es para los participantes una reunión del ámbito profesional, que se caracteriza principalmente por cumplir, de manera eficiente, con las expectativas previas generadas por el Propósito/Objetivos y Temas a tratar.
<ul style="list-style-type: none">• Lleva asociados significados principalmente relacionados con R (Resultados) y en menor medida P (Participación/Desarrollo), y son de tipo más técnico que emocionales y sociales.
<ul style="list-style-type: none">• Genera Resultados en forma de Productos tangibles, pero también Aporte a la persona/grupo, principalmente en forma de conocimiento y aprendizaje, y provee Satisfacción.
<ul style="list-style-type: none">• Los acuerdos se han de cumplir (seguimiento/acciones a posteriori).

Tabla 6.37. Síntesis de los resultados del análisis de los cuestionarios abiertos sobre el concepto de reunión productiva. Fuente: elaboración propia.

Los resultados obtenidos del análisis de los datos procedentes de las entrevistas y de los cuestionarios abiertos nos permite dar respuesta a la segunda subpregunta de investigación.

Como respuesta a la segunda subpregunta de investigación - qué entienden los participantes por reunión productiva -, el análisis de los datos procedentes de las entrevistas y de los cuestionarios abiertos muestra que las reuniones productivas son reuniones del ámbito profesional, que se caracterizan principalmente por alcanzar los resultados esperados, en torno a los objetivos establecidos, de manera eficiente, y por la efectividad en la ejecución de los acuerdos (se han de cumplir), sin perjuicio de que también generan beneficios para la organización y los participantes (aprendizaje) y proveen satisfacción. Por lo tanto, en comparación con el concepto de reunión, la reunión productiva se caracteriza más por su función y características técnicas, que por la interacción enmarcada en una función social de las reuniones, si bien esta interacción ha de ser respetuosa.

6.3.3. Qué tipologías de reuniones emergen desde la perspectiva de los participantes

Las entrevistas y los cuestionarios abiertos incluyeron una pregunta específica sobre qué tipos de reuniones identifican los participantes, considerando un alcance amplio (dentro o fuera del ámbito Laboral). Los datos procedentes de las entrevistas constituyeron los “elementos” de las rejillas.

La investigadora realizó un primer análisis de contenido, y profundizó a través de análisis interpretativo, siguiendo los criterios y proceso aplicados en los epígrafes anteriores para las otras subpreguntas de investigación.

6.3.3.1. Análisis de las rejillas

a. Análisis de contenido

Los elementos de las rejillas fueron realizados con el apoyo de NVIVO®, aplicando un algoritmo de palabras exactas. Los resultados del análisis (Figura 6.25) muestran que las reuniones más nucleares son las Familiares, Sociales, Informativas, de Trabajo y, en menor medida, las realizadas con Compañeros y Amigos (ambas de tipo social, si

Capítulo 6. Resultados de la investigación

bien los entrevistados las identificaron de manera específica).



Figura 6.25. Nube de palabras correspondientes a los tipos de reuniones identificados por las personas entrevistadas (elementos de la rejilla). Fuente: elaboración propia.

Las personas entrevistadas también identificaron de manera específica diversas reuniones que se enmarcan dentro del ámbito Laboral, como son las Informativas, Políticas, de Oficina, Internacionales, Consultivas... dando lugar a una gran variedad de reuniones en este ámbito.

b. Análisis interpretativo

A continuación, la investigadora realizó análisis de tipo interpretativo. De manera inductiva emergieron las categorías: Grupos sociales, Finalidad y Rol en la reunión, como formas para diferenciar entre los tipos de reuniones que indicaron los participantes. La categoría Grupos Sociales se refiere a los grupos o ámbitos en los que los participantes identificaron reuniones (por ejemplo, familia, amigos, iglesia, trabajo). La categoría Finalidad hace referencia al propósito o finalidad de las reuniones identificadas, y confirma la importancia del análisis de los cuestionarios cerrados, realizado al inicio de este Capítulo, sobre percepción funcional de las reuniones en contraste con el asunto de convocatoria. El Rol en la reunión tiene que ver con la autoridad ejercida por parte de quien coordina, y el margen de participación que deja a los participantes en ellas⁸⁴. En la Tabla 6.38 se detallan los resultados del análisis. Como se puede apreciar en ella, el criterio predominante para tipificar las reuniones es el de los Grupos sociales a los que se siente pertenecer el participante (familia, iglesia, amigos, trabajo). De este análisis se evidencia que los participantes entrevistados:

⁸⁴ En relación con las variables identificativas de los países detalladas en el Capítulo 5, tendría relación con el concepto de “Distancia al poder”.

- Tipifican mayoritariamente las reuniones en función de los Grupos sociales a los que pertenecen, y por ello en relación con sus identidades sociales. El ámbito Laboral (Trabajo) y el Social (Familia, Amigos, Iglesia) son los grupos más salientes. Las reuniones Religiosas son identificadas únicamente por participantes de los países A y B.
- Las reuniones del ámbito Laboral las clasifican mayoritariamente en función de su Finalidad o propósito que persiguen (Coordinación, Consultivas, Capacitación...), y algunos participantes utilizan el criterio de grupos con los que se reúnen (Internas, Externas, Nacionales, Internacionales...), Rol que desempeñan y liderazgo que se estable (Pasivas, Proactivas, Conflictivas, Participativas, Autoritarias...). La Finalidad está vinculada a la función que realizan las personas y también a la actividad de la organización.
- Si bien varios participantes identifican la categoría específica de “Reuniones de Trabajo”, identifican tipos específicos de reuniones dentro de ellas.
- Únicamente dos participantes (Caso 1, países D y E) circunscribieron las reuniones al ámbito Laboral (12% del total). Preguntado uno de ellos (E1-4) al finalizar la entrevista por qué no consideró reuniones en otros ámbitos, indicó que en ese caso *“no son reuniones, son convivios”*.
- Únicamente un participante (Caso 1, país C) indicó reuniones Virtuales, aún cuando todos los integrantes del Caso 1 mantienen varias reuniones virtuales por semana. Preguntados dos participantes al finalizar la entrevista por qué no verbalizaron este tipo de reuniones, indicaron que en ese caso *“son reuniones de trabajo”*. De ello se infiere que no asocian significados específicos relacionados con la forma (virtual) que adoptan las reuniones, sino los correspondientes al tipo de reunión de que se trate en función del criterio principal de clasificación que adopte cada participante.

(Espacio dejado intencionadamente en blanco, a efectos de edición de la tabla, para una mejor visualización de la tabla completa).

Capítulo 6. Resultados de la investigación

Part.	Categorías	Grupos	Tipos de reuniones identificadas
E1-1	Grupos sociales	Varios	Trabajo, familiares, iglesia, internas, externas, nacionales, internacionales.
E1-2	Grupos sociales	Varios	Trabajo, familiares, amigos, colegas profesión, compañeros oficinas anteriores, compañeros oficina actual.
E1-3	Grupos sociales Finalidad (para las de trabajo)	Varios	Sociales, familiares, trabajo. Informativas, resolución problemas, capacitación, consultivas.
E1-4	Rol en la reunión y finalidad	Solo trabajo	Conflictivas, pasivas, técnicas ⁸⁵ , proactivas.
E1-5	Grupos sociales y finalidad	Varios	Discusión y toma decisiones, informativas, políticas, coloquiales, sociales.
E1-6	Rol en la reunión (capacidad interactuar)	Solo trabajo	Participativas, autoritarias, controladas.
E1-9	Grupos sociales Finalidad (para trabajo)	Varios	Técnicas, informativas, coordinación, sociales, de ayuda.
E1-10	Grupos sociales Finalidad, Medio	Varios	Familiares, amigos, trabajo técnicas, virtuales, comités-nacionales.
E1-11	Grupos sociales	Varios	Trabajo, religiosas, familiares, sociales y políticas.
E1-15	Grupos sociales	Varios	Laborales, sociales, familiares.
E2-7	Grupos sociales y Finalidad	Varios	Internas, externas, sociales, apoyo-institución, familiares, esparcimiento.
E2-8	Grupos sociales y Finalidad	Varios	Trabajo, académicas, personales.
E3-12	Grupos sociales y Forma	Varios	Amistades, familia, formales, informales.
E3-13	Grupos sociales Finalidad (para los Velorios).	Varios	Trabajo, familiares, sociales, religiosas, comunidad. Velorios ⁸⁶ .
E5-14	Grupos sociales y Finalidad (para las de trabajo)	Varios	Negociación, sociales, planificación, capacitación, informativas, familiares, seguimiento, religiosas.
E5-16	Grupos sociales y Finalidad (para las de trabajo)	Varios	Planificación, seguimiento, redes-cooperación, coordinación-técnica, inicio misión, consultoría, sociales.

Tabla 6.38. Clasificación de las tipologías de reunión (entrevistas). Fuente: elaboración propia.

⁸⁵ Referidas a las reuniones para debate de un tema técnico, en las que los asistentes pueden participar activamente. Se unen, por tanto, dos criterios de clasificación.

⁸⁶ Si bien los velorios se podrían clasificar como Grupo Social, la persona entrevistada hizo más énfasis en la Finalidad (acompañamiento).

Estos resultados permiten elaborar una taxonomía de reuniones en función de las tipologías que conciben los participantes, que se resume en la Tabla 6.39.

Ámbito	Categorías	Tipos de reuniones identificadas	
Laboral/ Profesional (33)	Finalidad (14)	Informativas	
		De planificación	
		De resolución de problemas	
		De capacitación	
		De coordinación	
		De seguimiento	
		De negociación	
		De apoyo a la institución	
		Consultivas	
		De consultoría	
		De inicio de misión	
		Técnicas	
		Políticas	
		Coloquiales	
Grupos (8)		Internas	
		Externas	
		Nacionales	
		Internacionales	
		Redes de cooperación	
		Con colegas de profesión	
		Con compañeros de la oficina actual	
		Con compañeros de las oficinas anteriores	
Rol/Liderazgo en la reunión (6)		Conflictivas	
		Pasivas	
		Proactivas	
		Participativas	
		Autoritarias	
		Controladas	
Forma (3)		Virtuales	
		Formales	
		Informales	
Esfera/ámbito (2)		Trabajo	
		Académicas	
Social (9)	Grupos de pertenencia (6)	Sociales	
		Familiares	
		Religiosas - Iglesia	
		De amigos	
		Comunidad	
		Personales	
	Finalidad (3)		De ayuda
			Velorios
			De esparcimiento

Tabla 6.39. Taxonomía de reuniones en función de las tipologías identificadas por los participantes. Fuente: elaboración propia.

Capítulo 6. Resultados de la investigación

Como observamos en la Tabla 6.39, los participantes indicaron 42 tipos de reuniones diferentes, de las cuales 33 son del ámbito Laboral y 9 del ámbito Social. En el primero, la categoría predominante de clasificación es la Finalidad, seguida de los Grupos (participantes) con los que se reúnen. En el segundo (Social), la categoría predominante es la de Grupos de pertenencia.

En la Tabla 6.40 se resumen los principales hallazgos del análisis de las rejillas (elementos), a modo de síntesis.

Síntesis principales hallazgos
<ul style="list-style-type: none">• Los participantes tipifican mayoritariamente las reuniones en función de los grupos sociales a los que se sienten pertenecer, a partir de una clasificación primaria Laboral – Social.
<ul style="list-style-type: none">• Las reuniones del ámbito Laboral las clasifican principalmente en función de su Finalidad, si bien de manera no exclusiva. Los Grupos con los que se reúnen, el Rol/liderazgo y la Forma también son categorías utilizadas, en menor medida.
<ul style="list-style-type: none">• Las reuniones Virtuales únicamente fueron indicadas por un participante, aun cuando todos los integrantes del Caso 1 mantienen reuniones virtuales con frecuencia semanal. Parece que el formato Presencial/Virtual no es un significado que asocien a las reuniones.
<ul style="list-style-type: none">• Las reuniones del ámbito Social las clasifican principalmente en función de los Grupos de pertenencia, y de manera residual en función de la Finalidad.
<ul style="list-style-type: none">• Se elaboró una taxonomía de reuniones a partir de la tipología de reuniones identificada por los participantes, un total de 42. En las reuniones de trabajo la Finalidad es la categoría predominante (42%).

Tabla 6.40. Síntesis de los resultados del análisis de las rejillas – tipos de reunión.
Fuente: elaboración propia.

6.3.3.2. Análisis de los cuestionarios abiertos

Para los datos provenientes de los cuestionarios abiertos, únicamente se presentan los resultados del análisis de contenido, dado que el análisis interpretativo no aporta con relación al realizado para los datos recogidos a través de las entrevistas. Los resultados del análisis para los integrantes del Caso 7 se muestran en la Figura 6.26. Como se observa en ella, las reuniones más nucleares son las de Trabajo, seguidas de las Familiares, y de un conjunto de reuniones relacionadas con el ámbito Laboral (Informativas, Sector Privado, entre otras). Los integrantes del Caso 7 son responsables jerárquicos de los integrantes del Caso 1.



Figura 6.26. Nube de palabras correspondientes a los tipos de reuniones identificados por los participantes, Caso 7. Fuente: elaboración propia.

Los resultados del análisis para los Casos 3 y 4 se muestran en la Figura 6.27. En el Caso 3, las reuniones del ámbito Laboral son las que más predominan, tanto las específicas Trabajo, como diversas reuniones laborales clasificadas según la finalidad o el grupo con el que se reúnen (Técnicas, Comités, Capacitaciones, de Actividad). En el ámbito Social surgen las Familiares.



Figura 6.27. Nube de palabras correspondientes a los tipos de reuniones identificados por los participantes, Casos 3 y 4. Fuente: elaboración propia.

El Caso 4 muestra también un alto porcentaje predominante para las reuniones del ámbito Laboral, tanto las de Trabajo como las de Coordinación, Informativas, Toma de Decisiones, Planificación o Toma de Decisiones, entre otras, que clasifican según la Finalidad. En el ámbito Social indican principalmente las Familiares, o de manera amplia, Sociales. También emergen las Religiosas, aunque no son las más nucleares.

Los resultados del análisis para los Casos 5 y 6 se muestran en la Figura 6.28.

Capítulo 6. Resultados de la investigación

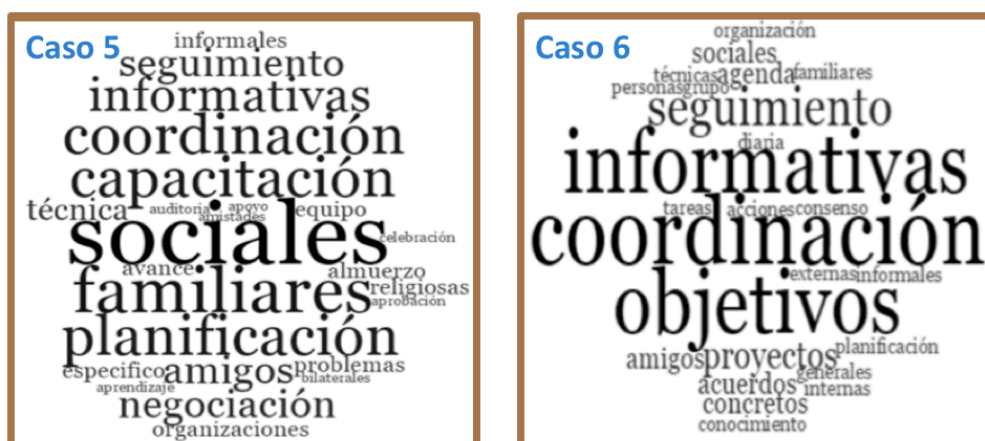


Figura 6.28. Nube de palabras correspondientes a los tipos de reuniones identificadas por los participantes, Casos 5 y 6. Fuente: elaboración propia.

En el Caso 5, las reuniones más frecuentes son las Sociales, seguidas de las Familiares, también del ámbito Social. En un segundo grupo, y con menor peso (frecuencia) están las relacionadas con el ámbito Laboral, que clasifican según su Finalidad (Coordinación, Capacitación, Planificación, Seguimiento, Negociación, etc.).

En el Caso 6, las reuniones del ámbito Laboral, de diverso tipo, superan a las del ámbito Social. Así, las reuniones más frecuentes son las de Coordinación, seguidas de las Informativas y las de Objetivos; en menor medida, las reuniones de Seguimiento y las de Proyectos. Este caso se corresponde con una organización pública y cargos medios y altos, con una cultura organizacional muy enfocada a la eficiencia y productividad, y un liderazgo de tipo autoritario, focalizado en las tareas. Corresponde al país E, donde la religión tiene un peso menor, al igual que la Distancia al Poder, y la cultura está más enfocada a la productividad. Estos resultados del análisis de la tipología de reuniones son coherentes con los obtenidos del análisis del concepto de reunión productiva, que evidenciaron el peso de los significados relacionados con la eficiencia por parte de los integrantes de este Caso 6.

Del análisis de contenido de las respuestas a los cuestionarios abiertos se infiere:

- Los participantes en la investigación clasifican las reuniones principalmente en función de los Grupos Sociales de los que se sienten parte, partiendo de una clasificación primaria: ámbito Laboral, ámbito Social.
- Las reuniones del ámbito Laboral las clasifican mayoritariamente en función de su Finalidad (42%) y de los Grupos con los que se reúnen (24%), en el marco de la actividad (funciones) que realizan y de la actividad de la propia organización. Si bien varios participantes identifican la categoría específica de “Reuniones de Trabajo”, identifican tipos específicos dentro de ellas.

- Destaca el Caso 6, del país E, en el que mayoritariamente tipificaron reuniones del ámbito Laboral.
- Las reuniones Religiosas emergieron en los Casos 3, 4 y 5 (países A y B).
- Las reuniones Virtuales fueron identificadas como tipología por un escaso número de participantes, aun cuando las mantienen con frecuencia, en especial los integrantes de los Casos 3 y 6.

Estos significados de las reuniones están en línea con los obtenidos del análisis de las entrevistas (6.3.3.1), si bien permiten evidenciar un patrón diferente en el Caso 6, cuyas potenciales causas serán analizadas en el apartado 6.4.

En la Tabla 6.41 se resumen los principales hallazgos del análisis de los cuestionarios, a modo de síntesis.

Síntesis principales hallazgos
<ul style="list-style-type: none">• Al igual que en el caso de las personas entrevistadas, los participantes que respondieron a los cuestionarios abiertos tipifican mayoritariamente las reuniones en función de los Grupos Sociales a los que se sienten pertenecer, a partir de una clasificación primaria Laboral – Social. Destaca el Caso 6, en el que las reuniones mayoritariamente fueron tipificadas en el ámbito laboral.
<ul style="list-style-type: none">• Las reuniones del ámbito Laboral las clasifican principalmente en función de su Finalidad o de los grupos con los que se reúnen, en el marco de la actividad que realizan y de la actividad de la organización.
<ul style="list-style-type: none">• Las reuniones Virtuales únicamente fueron indicadas por un participante, aun cuando los integrantes de los Casos 3 y 6 mantienen reuniones virtuales habitualmente.
<ul style="list-style-type: none">• Las reuniones Religiosas emergen en los países A y B (Casos 3, 4 y 5).

Tabla 6.41. Síntesis de los resultados del análisis de los cuestionarios abiertos – tipos de reuniones. Fuente: elaboración propia.

Los resultados obtenidos del análisis de los datos procedentes de las entrevistas y de los cuestionarios abiertos nos permite dar respuesta a la tercera subpregunta de investigación.

Capítulo 6. Resultados de la investigación

Como respuesta a la tercera subpregunta de investigación - qué tipos de reuniones identifican -, el criterio principal que utilizan los participantes en la investigación para clasificar las reuniones son sus identidades sociales, es decir la identificación con aquellos grupos sociales a los que sienten pertenecer. En este sentido, los grupos próximos con los que se identifican (Familia, Amigos, Religión, Trabajo, entre otros) son el principal criterio.

En las reuniones del ámbito Laboral, el criterio más utilizado para tipificarlas es la Finalidad de las mismas, que a su vez está vinculada a la función que realizan los participantes en la investigación y a la actividad de la organización. No obstante, el Grupo con el que se reúnen es también una categoría de clasificación utilizada por algunos participantes.

Las reuniones raramente las clasifican como Virtuales, aun cuando las mantienen con frecuencia. Las Religiosas emergieron en los países A y B.

6.3.4. Cómo diferencian las reuniones de trabajo de las que no son de trabajo

Esta subpregunta de investigación tiene como objetivo identificar cómo diferencian los participantes aquellas reuniones de Trabajo (ámbito Laboral) de las reuniones que mantienen en otros ámbitos, que hemos agrupado como ámbito Social. Por los resultados del análisis de las rejillas (epígrafe 6.3.1.4), conocemos que las reuniones del ámbito Laboral no pueden ser tomadas como un todo, pues les asocian significados diferentes en función de qué reunión consideren como referencia de buena/La Mejor. Por ello, tomamos como referencia para el análisis el primer elemento de la rejilla – primera columna (reunión Trabajo o equivalente).

Como primer paso, la investigadora posicionó esta reunión respecto las más satisfactorias y las menos satisfactorias (menor distancia con La Mejor y La Peor). Con esta finalidad, identificó, para cada participante, los Coeficientes de Correlación y las Distancias entre los diversos elementos (tipos de reuniones) y La Mejor y La Peor reunión, y consideró aquellas reuniones más cercanas de ambas (menor Distancia) y la reunión Trabajo, con independencia de su Distancia, que se marca en azul en la Tabla 6.42. Se resaltan en negrita las reuniones con distancia menor de 0,25.

Nº Part.	La Mejor	Dist.	Corr.	La Peor	Dist.	Corr.
1	Interna	0,11	0,97	Internacionales	0,28	0,72
	Iglesia	0,21	0,84	Nacionales	0,30	0,62
	Trabajo	0,31	0,51	Externas	0,30	0,62
2	Con amigos	0,24	0,66	Con colegas	0,59	0,40
	Con colegas anteriores	0,33	0,50	profesión		
3	Trabajo	0,52	0,39			
	Consultivas	0,35	0,59	Consultivas	0,52	0,41
	Sociales	0,41	0,63			
4	Informativas	0,46	-0,42			
	Técnicas	0,15	0,94	Pasivas	0,32	0,76
	Proactivas	0,18	0,89			
5	Conflictivas	0,42	0,52			
	Discusión	0,43	0,44	Sociales	0,35	0,62
	Participativas	0,16	-0,77	Autoritarias	0,16	0,37
6	Personales	0,20	0,63	Trabajo	0,36	0,66
	Académicas	0,23	0,32			
7	Familiares	0,40	0,47	Externas	0,55	0,49
	Apoyo institucional	0,41	-0,08			
	Internas	0,44	-0,06			
8	Sociales	0,37	0,21	Informativas	0,28	0,29
				Técnicas	0,32	0,13
9	Virtuales	0,18	0,30	Amigos	0,59	-0,60
	Comités	0,22	-0,11	Técnicas	0,59	0,02
	Trabajo	0,23	0,89			
10	Familiares	0,17	0,86	Sociales	0,64	0,00
	Religiosas	0,19	0,81			
	Trabajo	0,27	0,76			
11	Amistades	0,30	0,71	Formales	0,45	0,51
	Familia	0,37	0,48			
12	Familiares	0,11	0,94	Velorios	0,74	-0,48
	Religiosas	0,15	0,90			
	Trabajo	0,17	0,74			
	Comunidad	0,19	0,87			
	Sociales	0,23	0,60			
	Velorios	0,24	0,42			
13	Seguimiento	0,30	-0,14	Negociación	0,33	0,09
	Religiosas	0,30	0,56	Seguimiento	0,35	-0,14
14	Sociales	0,30	-0,25	Sociales	0,31	-0,53
	Familiares	0,35	-0,36	Laborales	0,62	0,13
	Laborales	0,42	-0,11			
15	De consultoría	0,23	0,76	Redes coordinación	0,39	0,46
	De planificación	0,26	0,72			
	Sociales	0,28	0,65			

Tabla 6.42. Reunión Trabajo, reuniones más próximas a La Mejor y La Peor y sus coeficientes de Correlación y Distancia. Fuente: elaboración propia.

Capítulo 6. Resultados de la investigación

Este análisis permite profundizar sobre la satisfacción de los participantes con sus reuniones, a partir de las que toman como referentes de buenas reuniones (menor distancia con La Mejor) y, por ende, dónde ubican la reunión Trabajo (y otras del ámbito Laboral) y qué significados le atribuyen.

En un primer análisis global se percibe que las personas tienen referentes más fuertes de buenas reuniones (La Mejor) que de malas (La Peor). Así, mientras hay 20 reuniones que tienen una distancia menor de 0,25 con La Mejor (corresponden a 9 participantes), únicamente hay una que tenga esa distancia respecto a La Peor (participante 6). Además, se identifican dos grandes grupos:

- Los que han indicado reuniones en los ámbitos Laboral y Social (14 de los 16 participantes, 88%), en general asocian La Mejor reunión con una reunión del ámbito Social (Iglesia, Familia, Amigos, Comunidad...), a excepción de los participantes 1, 10 y 16.
- Los participantes que identifican reuniones únicamente en el ámbito Laboral (dos participantes; 12%) toman como referencia reuniones de tipo participativo: Técnicas y Proactivas (participante 4) y Participativas (participante 6), aunque para este último la correlación es negativa. En estos casos, las reuniones más cercanas a la Peor son las Pasivas y las Autoritarias, respectivamente.

Por lo tanto, parece inferirse que La Mejor reunión tiene que ver con el ámbito Social/emocional, que se desarrolla en otros grupos sociales fuera del contexto Laboral/organizativo. Y que ese ámbito tiene un peso en lo Laboral, donde las personas valoran que en las reuniones haya proactividad, y no autoridad, y que la interacción se desarrolle en un ambiente de confianza, de agrado, de cariño, con actitud abierta, propositiva, que refuerce los lazos y la estructura del grupo, como evidenció el análisis de los constructos que emergieron de las rejillas (epígrafe 6.3.1.4).

Ahondando en el análisis, de los 16 participantes la mitad (8) tienen como referente de reunión una del ámbito Laboral (en ningún caso "Trabajo", aunque la hayan establecido como una tipología específica de reuniones) y la otra mitad una reunión del ámbito Social (Familia, Amistades, Sociales). Considerando los que tienen un referente de reunión muy marcado (correlación positiva y distancia inferior a 0,25 con La Mejor), un total de 9 participantes (1, 2, 4, 6, 7, 10, 11, 13 y 16), para la mayoría de ellos (6) estas reuniones son del ámbito Laboral, aunque únicamente en un caso (participante 13)

incluye la reunión que indicó como Trabajo⁸⁷. Continuando con el análisis de este grupo, que tiene un referente muy claro de reunión ideal, las reuniones muy cercanas a La Mejor son las Internas, con Amigos, Técnicas, Participativas, Personales, Virtuales, Familiares y de Consultoría, aunque en el penúltimo caso también la reunión Trabajo está altamente cercana a La Mejor (ver nota a pie de página).

Haciendo la lectura inversa, con relación a La Peor, únicamente en un caso (participante 6) tiene un referente muy marcado de mala reunión (distancia menor de 0,25), que está relacionado con el liderazgo ejercido en las reuniones (Autoritarias). Otros 9 participantes (1, 4, 5, 7, 9, 12, 14, 15 y 16) tienen un referente de reunión con distancia menor de 0,50 respecto a La Peor, y para los restantes participantes la distancia es superior, lo que indica que sus reuniones distan de lo que entienden por una mala o La Peor reunión. En otras palabras, están bastante satisfechos con sus reuniones, como ya hemos avanzado en el epígrafe 6.3.1.4. Del grupo con Distancia menor de 0,50, únicamente para el participante 5 el referente de mala reunión es del ámbito Social; todas las demás son del ámbito Laboral.

Adicionalmente, del análisis de la Tabla 6.42 se constata que de los participantes que estaban muy insatisfechos con sus reuniones Trabajo (3, 8, 14; ver Tabla 6.20), el 3 lo estaba con unas reuniones laborales en concreto (Informativas y Pasivas), pero en cambio las Consultivas tienen para esta persona una mayor proximidad con La Mejor. Situación similar se reproduce en los participantes 8 y 14. En el polo opuesto, de los participantes que estaban muy satisfechos con sus reuniones Trabajo (6, 10, 13; Tabla 6.30), en general están satisfechos con todas las reuniones del ámbito Laboral, excepto para el participante 6. En este grupo destaca el participante 13, que muestra satisfacción con todas las reuniones en las que participa, sean estas del ámbito Laboral o Social. Esto podría implicar que su satisfacción no depende únicamente de factores externos, sino de su actitud y comportamiento en ellas. Estos hallazgos permiten inferir implicaciones prácticas muy relevantes para la mejora “personalizada” de las reuniones, que serán analizadas en el Capítulo 7.

A continuación, a partir de la Tabla 6.42 la investigadora tomó únicamente las reuniones con Distancia menor o igual a 0,50 respecto a la Mejor y a la Peor y correlaciones positivas, y las reuniones que constituyeron el primer elemento de la rejilla (Trabajo o equivalente), con independencia de su distancia y correlación, y las

⁸⁷ Para este participante, las reuniones Familiares son las que tienen menor distancia con La Mejor (0,11) y las reuniones Trabajo tienen una distancia de 0,17.

Capítulo 6. Resultados de la investigación

listó en la Tabla 6.43. A estos datos añadió el ámbito, Social o Laboral, en el que se enmarcan las reuniones, y los agrupó por caso y país, para tratar de comprender si la valoración positiva o negativa de las reuniones está relacionada con factores de influencia, a nivel de caso o de país.

Nº Part.	Caso	País	La Mejor	Ámbito	La Peor	Ámbito
1	1	B	Interna Iglesia Trabajo	Laboral/ Social	Internacionales Nacionales Externas	Laboral
2	1	B	Con amigos Trabajo	Social		
3	1	D	Consultivas Sociales Informativas*	Laboral/ Social		
4	1	D	Técnicas Proactivas Conflictivas	Laboral	Pasivas	Laboral
5	1	E	Discusión	Laboral		
6	1	E	Participativas*	Laboral	Autoritarias	Laboral
7	2	E	Personales Académicas	Social	Trabajo	Laboral
8	2	E	Familiares Internas*	Social/ Laboral		
9	1	A	Sociales	Social/ Laboral	Informativas Técnicas	Laboral
10	1	C	Virtuales Comités Trabajo	Laboral		
11	1	A	Familiares Religiosas Trabajo	Social/ Laboral		
12	2	B	Amistades Familia	Social	Formales	Laboral
13	2	B	Familiares Religiosas Trabajo Comunidad Sociales Velorios	Social/ Laboral		
14	5	A	Religiosas	Social	Negociación Seguimiento	Laboral
15	1	F	Laborales*	Laboral	Laborales	Laboral
16	5	A	De consultoría De planificación Sociales	Laboral/ Social	Redes coordinación	Laboral

Tabla 6.43. Reuniones con distancia La Mejor y La Peor menor de 0,25, reunión Trabajo y ámbito de clasificación. Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 6.43 se resaltan: 1) *en color azul*, el primer elemento de la rejilla (Trabajo); 2) *en negrita*, las reuniones con Distancia menor de 0,25 respecto a La Mejor o La Peor; 3) *con asterisco*, las reuniones que tienen correlación negativa (conforme los criterios detallados anteriormente, corresponden al primer elemento de la rejilla); 4) *con subrayado*, las reuniones con Distancia mayor de 0,25 (como en el caso anterior, corresponden al primer elemento de la rejilla).

Del total de participantes, 14 tienen reuniones con distancia menor de 0,25 respecto a La Mejor o La Peor y correlaciones positivas, pero únicamente 8 las tienen respecto de La Peor. De las 44 reuniones que cumplen las características indicadas, 32 reuniones (73%) están próximas a La Mejor y 12 (27%) a La Peor. Esto es, los participantes en la investigación tienen experiencias más positivas que negativas de reuniones, y las experiencias positivas son más fuertes (menor distancia con La Mejor). Profundizando en el análisis, observamos que mientras las reuniones más próximas a La Mejor están relacionadas tanto con el ámbito Laboral como Social (para 4 participantes únicamente corresponden al ámbito Social, para 5 solo al Laboral y los otros 7 comparten reuniones de ambos ámbitos), las más próximas a La Peor están siempre asociadas al ámbito Laboral, para todos los participantes.

Se deduce, por tanto, que la fuente de insatisfacción para los participantes son reuniones del ámbito Laboral, no del Social, pero no todas ni para todos los participantes. Así, por ejemplo los participantes 1, 4 y 16 están muy satisfechos con algunas reuniones del ámbito Laboral (distancia menor de 0,25 con La Mejor), pero menos satisfechos o insatisfechos con otras (Distancia menor de 0,50 con La Peor). Por sus implicaciones prácticas, que se analizarán en el Capítulo 7, los casos más extremos son los participantes 7, 9, 12 y 14, satisfechos con reuniones de su ámbito Social, pero insatisfechos con todas las reuniones del ámbito Laboral.

Una vez identificadas las reuniones más satisfactorias y menos satisfactorias, y ubicada la reunión Trabajo en relación con ellas, la investigadora procedió a analizar la relación entre los constructos y los elementos, para responder a la pregunta “cómo diferencian sus reuniones de trabajo de aquellas que no lo son”. Para ello, tomó las reuniones Trabajo y Sociales, por ser estas últimas las más comunes del ámbito Social⁸⁸. A partir del F1 o Eje 1 del Análisis de Correspondencias, resultado del procesamiento de las rejillas con RECORD[®], realizó una presentación de las cargas

⁸⁸ Cuando la persona indicó específicamente la tipología “Sociales”, se tomaron estas; en otros casos, se incluyeron las relacionadas con este ámbito (Amigos, Amistades, Personales, Familia).

Capítulo 6. Resultados de la investigación

factoriales de los diferentes elementos de este eje con respecto a las coordenadas, generando un grafo lineal y dual como el representado en la Figura 6.29 para el participante 1. La abreviatura “Coor” se refiere a las coordenadas del Eje 1; “Ca. Fac.” a la carga factorial de cada variable en el F1; “Categoría” indica la categoría O, P, R a la que corresponde cada constructo.

ELEMENTOS	CONSTRUCTOS	Coor.	Ca.Fac.	Categoría
LA PEOR	Desconfianza	-72	14	P
		-62	22	
	Incertidumbre	-50	12	P
	Medir palabras	-48	12	P
INTERNACIONALES	Indiferencia	-44	8	P
		-41	9	
		-29	7	
		-28	7	
TRABAJO	Clima formal (vocab)	-27	4	P
		-8	1	
	Irrespeto	-2	0	P
	Dinámica formal	2	0	P
LA MEJOR	Respeto	10	0	P
	Dinámica jovial	12	0	P
		24	6	
		30	6	
IGLESIA	Reforzamiento lazos	30	5	P
	Clima confianza	34	10	P
		45	14	
	Certeza sobre desarrollo	50	11	O
FAMILIAR	Confianza exponer	51	12	P
		55	29	
	Clima informal	61	12	P

Figura 6.29. Grafo lineal dual con coordenadas equilibradas, participante 1.
 Fuente: elaboración propia.

De la tabulación de los 16 casos en una única tabla, filtró aquellos constructos con una carga inferior a 12, y codificó los restantes en torno a las tres categorías indicadas (O, P, R) y las Subcategorías utilizadas para la codificación de los constructos (Tabla 6.17). El resultado de este análisis, para los 16 participantes entrevistados y para los constructos vinculados a los elementos Trabajo (primer elemento de la rejilla) y Sociales se detalla en la Tabla 6.44. En la tabla se resaltan: 1) *en color azul*, los constructos diferenciadores de las reuniones Trabajo; 2) *en color marrón*, los diferenciadores de las reuniones Sociales, ambos a nivel de subcategoría.

Como se visualiza en la Tabla 6.44, un total de 23 constructos (19% del total que emergieron de las rejillas) están implicados en la definición de las reuniones de Trabajo y Sociales. Tres subcategorías de constructos diferencian la reunión Trabajo de las Sociales: Emociones, Interacción y Productos Tangibles. Estas tres categorías implican un total de 3 constructos: dos relacionados con la P y uno con R:

- Cariño – Falta de cariño.
- Reflejan afinidad – Espontaneidad.
- Participación en toma de decisiones – Ejercicio de autoridad del jefe.

Dos subcategorías de constructos son específicas de las reuniones del ámbito Social, relacionadas ambas con el Propósito y Temática (O) y se corresponden con un total de 2 constructos:

- Objetivo específico – Convivencia de afinidad.
- Temática General – Específica.

Los constructos relacionados con las subcategorías Participantes, Respeto y Confianza, Clima, Coordinación y Satisfacción los utilizan para definir las reuniones en ambos ámbitos.

Realizado un análisis a nivel de los constructos implicados en cada subcategoría encontramos los siguientes resultados:

Constructos comunes a AMBAS reuniones (resaltados en negrita los polos que utilizan para definir las reuniones Trabajo y subrayados los utilizados para las Sociales):

- Grupo amplio - **Grupo reducido**. Asociamos a este constructo el relacionado con el número de participantes: Amplitud (nº) participantes – Menos personas.
- **Genera tensión/estrés** – No general/libera estrés.
- **Ambiente formal** – Ambiente relajado. Asociamos a este constructo los relacionados con el ambiente formal: Ambiente formal - Clima distendido y Ambiente distendido - Compostura.

Constructos específicos de las reuniones TRABAJO:

- Poder seleccionar a los participantes – **No poder**.
- Respeto – **Falta de respeto**.
- Tolerancia de opiniones - **Intolerancia**.
- **Cuadradas (centradas en el objetivo)** – Dispersas.

Constructos específicos de las reuniones SOCIALES:

- Variedad de participantes – Poca variedad (diversidad). Asociamos a este el relacionado con la variedad: Variedad de participantes – Sector específico.
- Confianza para exponer – Medir las palabras. Asociamos a este constructo el relacionado con la confianza: Clima de confianza – Desconfianza.
- Interacción fija - Interacción fluida.

Capítulo 6. Resultados de la investigación

- Hay una persona que guía - No hay nadie que guíe.

Cat.	Subcategoría	Constructos TRABAJO	Constructos SOCIAL
(O) - Objetivo - Planificación	Propósito		Convivencia de afinidad
	Temática		Temática general
	Estructura		
	Participantes	Grupo reducido No poder seleccionar participantes	Grupo reducido Poca variedad (diversidad) Sector específico Amplitud participantes
	Prioridad		
	Delegación y preparación		
	Organización		
(P) – Participación - Desarrollo	Otros		
	Asistencia		
	Respeto y confianza	Falta de respeto Intolerancia	Confianza para exponer
	Emociones	Falta de cariño	
	Clima	Ambiente formal	Clima de confianza Clima distendido Ambiente distendido
	Interacción	Espontaneidad	
(R) – Resultados	Coordinación	Cuadradas (centradas en el objetivo)	Interacción fluida No hay nadie que guíe
	Productos tangibles	Participación en toma de decisiones	
	Aporte a la persona/grupo		
	Aporte a la organización		
	Satisfacción	Genera estrés	Libera estrés

Tabla 6.44. Constructos asociados a las reuniones Trabajo y Social, por categoría.
 Fuente: elaboración propia.

En resumen, como resultado del análisis de los datos correspondientes a la reunión Trabajo y a la reunión Social, a nivel global:

- Un total de 7 constructos diferencian a las reuniones Trabajo de las reuniones Sociales, agrupados en 6 categorías, de las cuales 3 categorías son compartidas con los utilizados para definir las reuniones Sociales. De estos constructos, el mayor peso corresponde nuevamente a la P (Participación/Desarrollo), siendo la distribución O (1), P (5), R (1).

- A las reuniones Sociales las diferencian 6 constructos, agrupados en 5 categorías, de las cuales 3 son comunes a las utilizadas para definir las reuniones Trabajo. En este caso, la distribución es O (3), P (3), R (0).

Las reuniones Trabajo las definen por aquellos significados que, o bien echan a faltar en sus reuniones habituales, o bien los tienen y no están dispuestos a renunciar a ellos⁸⁹: No poder seleccionar a los participantes, Falta de respeto, Intolerancia (de opiniones), Falta de cariño, Espontaneidad, Centradas en el objetivo y Participación en la toma de decisiones. Y las Sociales las diferencian porque no hay objetivos (Convivencia de afinidad), la Temática es general, Hay poca diversidad de participantes, tienen Clima de Confianza, la Interacción es fluida y No hay Coordinador (persona que guíe). La mayoría de estos constructos son además centrales (intensidad mayor de 0,35), y aquellos que directamente no lo son, como Falta de Respeto, Intolerancia, Cuadradas, Ambiente distendido, Participación en la toma de decisiones, o Estrés, están relacionados conceptualmente con constructos lo son, tales como la Falta de Integridad, Prepotencia, Ambiente Cerrado, Mala actitud, Decisiones basadas en criterios técnicos o Satisfacción, entre otros. De ellos, el Número y Variedad de participantes y el Clima de confianza son los más repetidos entre los participantes (serían los más nucleares), si bien el índice de repetición es bajo. Estos hallazgos se resumen en la Tabla 6.45, en la que se resaltan en negrita los constructos centrales (intensidad mayor de 0,35). Fuera de esta visión global, es necesario bajar a la unidad de análisis individual.

Como resumen, para responder a la pregunta “cómo diferencian las reuniones de trabajo”, los resultados del análisis de las Rejillas nos han permitido identificar los constructos que las diferencian de manera global, y compararlos con los constructos que diferencian las reuniones Sociales. Pero la respuesta a esta pregunta, más allá de los constructos identificados, no es directa, sino que “depende” de cómo conciba cada persona las reuniones del ámbito laboral. Y esto a su vez está vinculado a las identidades sociales de la persona (este factor lo retomaremos en el apartado 6.4). Así, a modo de ejemplo, mientras que algunos participantes manifiestan satisfacción y compromiso con las reuniones de Trabajo, para otros son fuentes generadoras de estrés; mientras unos valoran que el grupo sea reducido, otros prefieren que el grupo sea amplio; mientras que unos valoran la diferencia de opiniones, otros prefieren que

⁸⁹ En la Tabla 6.24 habíamos visto que el Respeto – Falta de respeto; Seleccionar – No seleccionar a los participantes y la Tolerancia – Intolerancia eran Dilemas Implicativos para algunos de los participantes.

Capítulo 6. Resultados de la investigación

sean más “cuadradas”. Es decir, hay coincidencia en la mayoría de los participantes en que los factores asociados a la Participación/Desarrollo (P) de la reunión son importantes, y que giran en torno a elementos de interacción/emocionales, tales como el Respeto y la Confianza, el Cariño y la Interacción (tolerancia), y también en cómo se logran los resultados, en cuanto que haya Participación en la toma de decisiones, pero se debe considerar cada caso particular.

Cat.	Subcategoría	Constructos TRABAJO	Constructos SOCIAL
(O) - Objetivo - Planificación	Propósito		Convivencia de afinidad
	Temática		Temática general
	Estructura		
	Participantes	Grupo reducido No poder seleccionar participantes	Grupo reducido/ Amplitud participantes Poca variedad (diversidad)/ Sector específico
	Prioridad		
	Delegación y preparación		
	Organización		
(P) – Participación - Desarrollo	Otros		
	Asistencia y atención		
	Respeto y confianza	Falta de respeto Intolerancia	Confianza para exponer/ Clima de confianza
	Emociones	Falta de cariño	
	Clima	Ambiente formal	Clima distendido/ Ambiente distendido
	Interacción	Espontaneidad	
(R) – Resultados	Coordinación	Cuadradas (centradas en el objetivo)	Interacción fluida No hay nadie que guíe
	Productos tangibles	Participación en toma de decisiones	
	Aporte a la persona/grupo		
	Aporte a la organización		
	Satisfacción	Genera estrés	Libera estrés

Tabla 6.45. Constructos asociados a las reuniones Trabajo y Social, por constructo.
 Fuente: elaboración propia.

Así, los constructos que cada individuo asocia a las reuniones Trabajo están

relacionados con qué otras reuniones constituyen su referencia, esto es, los que definen La Mejor. Aquellas personas para quienes las reuniones Familiares y Religiosas están positivamente correlacionadas y con baja discrepancia con La Mejor, y también lo están las reuniones Trabajo, tienden a asociar a las reuniones Trabajo significados que vinculan a las reuniones Familiares y Religiosas. Esto se constata analizando los Ejes 1 de cada rejilla. Si bien en el sistema de construcción de cada participante, La Peor reunión siempre está en un extremo de ese eje, en el otro extremo, no siempre está La Mejor reunión, sino que sitúan otro tipo de reunión, como las Familiares, Proactivas, Sociales, de Comités, Capacitación o con Colegas de oficina actual. Únicamente en dos casos (participantes 15 y 16) los extremos del Eje 1 se corresponden con La Peor y La Mejor.

Como respuesta a la cuarta subpregunta de investigación – cómo diferencian las reuniones de trabajo -, las reuniones del ámbito Laboral no constituyen para todos los participantes un todo homogéneo. Considerando el primer elemento de la rejilla (Trabajo o equivalente), los participantes en la investigación las diferencian a través de seis categorías de constructos, de las cuales tres son compartidas con las que utilizan para definir las reuniones Sociales. Los constructos implicados son un total de siete, que corresponden en su mayoría a la fase de Participación/Desarrollo (P).

- Poder seleccionar a los participantes – No poder.
- Respeto – Falta de respeto.
- Tolerancia de opiniones - Intolerancia.
- Cuadradas (centradas en el objetivo) – Dispersas.
- Cariño – Falta de cariño.
- Reflejan afinidad – Espontaneidad.
- Participación en toma de decisiones – Ejercicio de autoridad del jefe.

Pero más allá de estos resultados globales, la respuesta no es directa, sino que “depende” de cómo conciba cada persona las reuniones del ámbito Laboral. Y esto, a su vez, está vinculado a las identidades sociales de la persona. Es decir, los constructos específicos asociados a la reunión Trabajo están relacionados con qué otras reuniones toman como referencia. En el sistema de construcción de cada participante, La Peor reunión siempre está en un extremo del Eje 1, pero en el otro extremo sitúan otro tipo de reunión, como las Familiares, Proactivas, Sociales, de Comités, Capacitación o con Colegas de oficina actual, excepto para dos participantes.

Capítulo 6. Resultados de la investigación

Adicionalmente, como resultado del análisis emergió una nueva subpregunta de investigación: **qué caracteriza a una buena o mala reunión.**

Siguiendo el mismo proceso analítico que para la comparación de las reuniones Trabajo – Sociales, a partir del Eje 1 del Análisis de Correspondencias de las rejillas la investigadora realizó una presentación de las cargas factoriales para las reuniones La Mejor y La Peor con respecto a las coordenadas y tomó las cargas superiores a 0,12. Los resultados se presentan en la Tabla 6.46. En color marrón se marcan los constructos específicos de La Peor, en azul los específicos de La Mejor, y en negrita los constructos centrales. Los constructos repetidos o altamente afines se agruparon, separados por una barra (/). Estos constructos serían considerados como los más nucleares, por cuanto se repiten en varios participantes (tantos como barras incorporadas).

Un primer análisis de la Tabla 6.46 muestra que los participantes tienen una idea mucho más clara de lo que es para ellos una muy mala reunión – La Peor – que de lo que es una muy buena reunión – La Mejor –. Utilizan un total de 12 constructos para definir La Mejor, agrupados en 10 subcategorías, todas compartidas con las utilizadas para definir La Peor; de ellos, únicamente un constructo (la Espontaneidad) es específico de La Mejor. Sin embargo, para definir La Peor utilizan 24 constructos, agrupados en 11 subcategorías, de las cuales 10 son compartidas con las utilizadas para definir La Mejor, y una (Propósito) es específica de La Peor. Un total de 12 constructos son específicos de La Peor, pero como indicamos, comparten las mismas subcategorías que los constructos utilizados para La Mejor. Por ello, la diferencia entre constructos pudiera ser sutil.

Los participantes definen La Peor reunión principalmente en función de significados relacionados con la Participación (P), que incluyen Atención, Respeto y Confianza, Emociones, Clima, Interacción y Coordinación y Contribución al grupo. De la Planificación (O), únicamente consideran algunos significados asociados a Propósito, Participantes y Temática. De los Resultados (R), consideran el Producto tangible, la Forma de llegar a él y el Aporte a la persona/grupo. De todos estos constructos, únicamente algunos de Propósito, Participantes, Respeto y Confianza, Emociones, Clima, Interacción, Coordinación y Aporte a la persona/grupo, son específicos de La Peor reunión. Al contrario de lo que ocurría entre Trabajo y Sociales, en este caso solo hay una única categoría específica privativa para definir La Peor reunión.

Cat.	Subcategoría	Constructos LA PEOR	Constructos LA MEJOR
(O) - Objetivo - Planificación	Propósito	No hay propósito/ No hay objetivos/ Incertidumbre (respecto a desarr. y rdos)	
	Temática	Desconocimiento anticipado	Conocimiento anticipado
	Estructura		
	Participantes	Grupo reducido Sector específico	Poca variedad (diversidad)
	Prioridad		
	Delegación y prep.		
	Organización Otros		
(P) – Participación - Desarrollo	Asist. y atenc.	Desatención/dispersión	Alto grado atención
	Respeto y confianza	Desconfianza/Desconfianza/ Medir las palabras Falta integridad	Clima confianza
	Emociones	No hay afecto/ Poca empatía Falta cariño Marca distancia (status)	Personas agrado (empatía)/ Imparcial-racional Cariño
	Clima	Ambiente formal Ambiente desagradable	Ambiente distendido/ Ambiente relajado/ Ambiente relajado/ Clima distendido
	Interacción	No hay participación/debate (cuantitativo)/Actitud opaca (pasiva)/vacío Baja capacidad interactuar Opiniones subjetivas Cerrazón Diferencia objetivos/criterios	Espontaneidad Consenso
	Coordinación	Dispersa (no centrada objetivo)/ Fuera de control Interacciones fijas	Controlada
(R) – Resultados	Productos tangibles	Toma decisiones jefe No logran objetivos/ No alcanza posición país/ No proporciona solución	Participación en toma decisiones Alcanza posición país/ Homologación criterios
	Aporte a la persona/grupo	No importante para la vida No refuerza grupo/No refuerzan grupo Genera estrés	Libera estrés
	Aporte a la organización Satisfacción		

Tabla 6.46. Constructos asociados a las reuniones La Mejor y La Peor, por constructo.
 Fuente: elaboración propia.

Capítulo 6. Resultados de la investigación

En la Figura 6.30 se muestra un resumen de los constructos que definen La Peor reunión, marcados en color azul aquellos que son diferenciadores de La Peor en relación a La Mejor. Estos hallazgos muestran que para las personas entrevistadas la calificación de las reuniones como malas (La Peor), y por ende su satisfacción con ellas, no depende tanto de su preparación o de fijar unos objetivos claros (lo único que exigen es que tenga un propósito y que el grupo sea reducido) o de los resultados tangibles alcanzados (que los ha de haber), sino en mayor medida del ambiente e interacción que se genera, del aporte personal que se deriva y del reforzamiento del grupo (validación de identidad social).

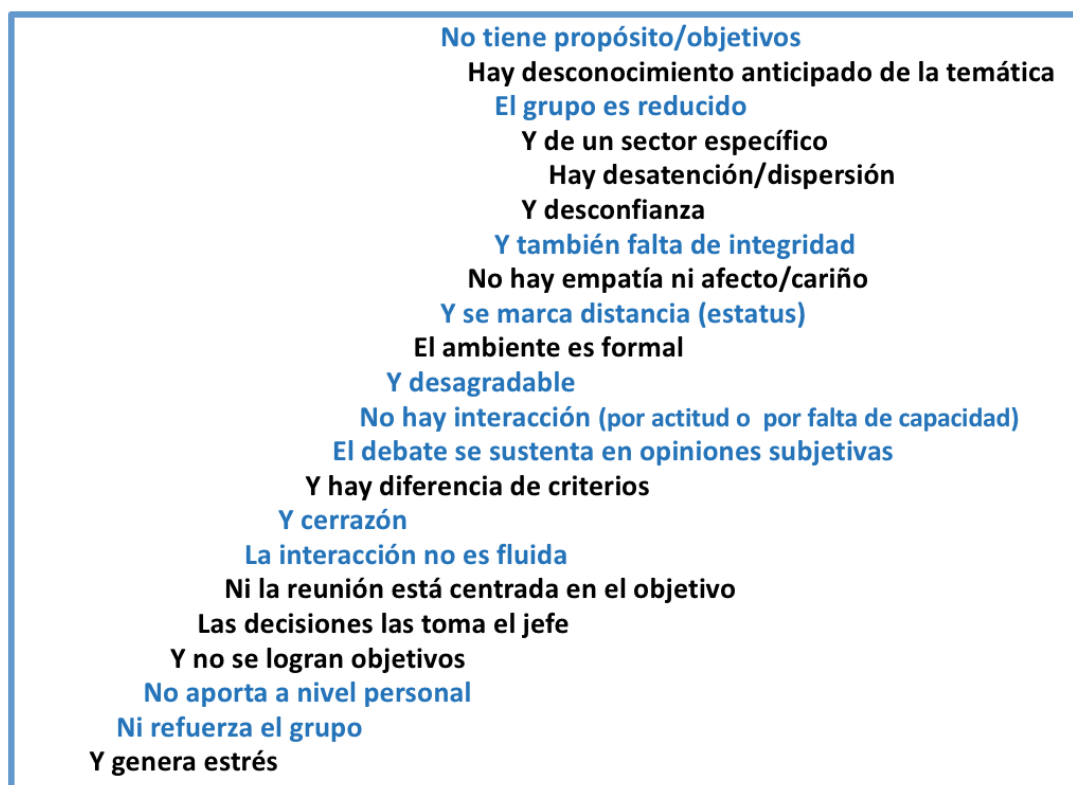


Figura 6.30. Significados que definen La Peor reunión. Fuente: elaboración propia.

En el caso de La Mejor reunión, los participantes la definen también principalmente en función de significados relacionados con la Participación (P). Estos significados están conectados con las categorías de Asistencia y Atención, Respeto y confianza, Emociones, Clima, Interacción y Coordinación. De la Planificación (O), únicamente consideran algunos significados asociados a Temática y Participantes. De los Resultados (R), consideran el Producto tangible y la Forma de llegar a él, que ha de ser de participación en la toma de decisiones, y el estrés (libera estrés). Pero de todas estas categorías mencionadas, únicamente un constructo es específico para definir La

Mejor: la Espontaneidad⁹⁰. Y tanto diversos aspectos de la Interacción como de Aporte a la persona/grupo, asociados a La Peor reunión por defecto (no generaba), no aparecen en La Mejor. De ello pudiera inferirse que estos significados únicamente cobran relevancia para los participantes cuando no están presentes, como ocurre por ejemplo con los denominados “atributos esperados” del modelo de evaluación de satisfacción de Noriaki Kano (Kano, Seraku, Takahashi y Tsuji, 1984), que generan insatisfacción cuando no están presentes, y a partir de un cierto nivel de presencia (cumplimiento) no generan más satisfacción.

En la Figura 6.31 se muestra un resumen de los constructos que definen La Mejor reunión, marcados en color azul los que son diferenciadores de La Mejor en relación a La Peor.

■

Hay conocimiento anticipado de la temática
Y poca diversidad de participantes
Hay alto grado de atención
Y un clima de confianza
Hay empatía y cariño
Aunque también puede ser más racional
El ambiente es distendido
Hay espontaneidad
Y consenso
La reunión está controlada (centrada en el objetivo)
Y hay participación en la toma de decisiones
Y se logran objetivos
Y libera estrés

Figura 6.31. Significados que definen La Mejor reunión. Fuente: elaboración propia.

En resumen, como resultado del análisis de los datos correspondientes a la reunión La Mejor y La Peor:

- Los participantes utilizan 24 constructos para definir La Peor reunión, agrupados en 11 subcategorías, de las cuales 10 son compartidas con las utilizadas para definir La Mejor. Un total de 12 constructos diferencian a La Peor de La Mejor reunión. De estos constructos, el mayor peso corresponde nuevamente a la P (Participación/Desarrollo), siendo la distribución O (2), P(8), R (2).

⁹⁰ Recordemos (Nota a la Tabla 6.18) que la Espontaneidad no la refieren como relacionada con un clima distendido, sino como la no influencia de las estructuras formales o informales de poder, que se refleja en cómo se comportan las personas (cómo se sientan, cómo interactúan, etc.).

Capítulo 6. Resultados de la investigación

- Los participantes utilizan 12 constructos para definir La Mejor reunión, agrupados en 10 subcategorías, todas ellas comunes a las utilizadas para definir La Peor reunión. En este caso, la distribución es O (0), P (1), R (0).

La Tabla 6.47 resume el número y clasificación O, P, R de los constructos diferenciadores de las reuniones Trabajo, Sociales, La Mejor y La Peor. En ella se incluye también el promedio obtenido para la totalidad de reuniones (Tabla 6.22).

REUNIONES	O	P	R	Total	O%	P%	R%	Total
TRABAJO	1	5	1	7	14%	71%	14%	100%
SOCIAL	3	3	0	6	50%	50%	0%	100%
LA MEJOR	0	1	0	1	0%	100%	0%	100%
LA PEOR	2	8	2	12	17%	67%	17%	100%
TOTAL	19	37	9	65				
TOTAL%	29%	57%	14%	100%				
PROM. TODAS	32%	51%	17%	100%				

Tabla 6.47. Número y porcentaje de constructos diferenciadores O P R para las reuniones Trabajo, Social, La Mejor y La Peor, y promedio global. Fuente: elaboración propia.

Si comparamos los constructos asociados a La Peor y a La Mejor con los anteriormente hallados para Trabajo y Sociales, constatamos que los participantes utilizan más constructos para definir La Peor reunión, pero el poder discriminatorio de los constructos es menor, porque prácticamente todas las subcategorías son compartidas con su comparativo, La Mejor (10 de las 11 en el caso de La Peor; todas en el caso de La Mejor). Por ello, para definir La Peor y la Mejor reunión, más que utilizar constructos diferentes, se posicionan en polos diferentes de un mismo constructo.

Este hallazgo es coherente con los resultados presentados en la Tabla 6.42 y los diagramas duales obtenidos del procesamiento de las rejillas. Esto es, para definir La Mejor les resulta más sencillo visualizar una reunión real del ámbito Social o Laboral que constituye una experiencia muy positiva para ellos, y que toman como referente. Sin embargo, La Peor reunión la tienen clara, aun cuando venga definida por uno de los polos de los mismos constructos que aplican para definir La Mejor.

Adicionalmente, los resultados presentados en la Tabla 6.46 nos permiten concluir que para los participantes en la investigación La Mejor reunión no es sinónimo de Reunión Productiva, término utilizado frecuentemente en la literatura científica. Así, los constructos que utilizan para definir La Mejor reunión tienen relación principalmente con la Participación/Desarrollo (P), mientras que los que utilizan para definir Reunión Productiva están relacionados con alcanzar los resultados esperados, en torno a los objetivos establecidos, de manera eficiente, y con la efectividad en la ejecución de los acuerdos (se han de cumplir), sin perjuicio de que también han de generar beneficios para la organización y los participantes (aprendizaje) y proveen satisfacción.

Como respuesta a esta subpregunta adicional de investigación - qué caracteriza a una buena o mala reunión -, los participantes definen una reunión como muy mala (La Peor) en función del Propósito, Temática, Resultados y, en mayor medida, en función del Ambiente e Interacción que se genera.

Utilizan un total de 24 constructos, agrupados en 10 categorías, todas ellas compartidas con las que utilizan para La Mejor. Un total de 12 constructos son específicos de La Peor reunión, relativos principalmente a la Participación/Desarrollo, mientras que La Mejor viene diferenciada por un único constructo distintivo: la Espontaneidad.

Mientras las reuniones más próximas a La Mejor están relacionadas tanto con el ámbito Laboral como Social, las más próximas a La Peor están siempre asociadas al ámbito Laboral. Y La Mejor no es sinónimo de reunión Productiva.

6.4. ¿Qué factores influyen en los significados?

La segunda pregunta de investigación se centra en identificar qué factores influyen en los significados asociados a las reuniones. En los resultados presentados hasta el momento afloraron potenciales factores, referidos a las identidades sociales de los participantes (identificación con ciertos grupos sociales), que se hacen salientes o adquieren importancia para definirse a sí mismos ante ciertas claves situacionales; contexto cultural, referido o bien a la cultura de la organización, o bien a la de país; y factores que podrían tener relación con la función profesional ejercida por los participantes, con la propia actividad de la organización, o con cómo la organización estructura sus procesos.

Para tratar de comprender y confirmar si estos factores podrían ser causantes de las diferencias de significados atribuidos a las reuniones en unos y otros casos, la investigadora realizó un análisis interpretativo, considerando los datos recogidos a través de las entrevistas, rejillas, cuestionarios y otros datos (manual, observación participante).

6.4.1. Identidad religiosa

El factor de identidad religiosa afloró en la investigación como uno de los factores influyentes en los significados construidos sobre las reuniones y, en particular, en la

Capítulo 6. Resultados de la investigación

valoración positiva o negativa de los diferentes tipos de reuniones. Los participantes en los que la identidad religiosa es saliente indican las reuniones Religiosas o Iglesia como un tipo de reunión, y estas presentan una elevada correlación y reducida distancia con La Mejor reunión. Son los casos de los participantes 1, 11 y 13. Los valores presentados en la Tabla 6.42 anterior se retoman nuevamente para estos participantes, en la Tabla 6.48, con la finalidad de facilitar el análisis. En color azul se marcan las reuniones consideradas como primer elemento en las rejillas (Trabajo o equivalente); en color marrón las Religiosas; en negrita las reuniones con distancia menor de 0,25 respecto La Peor o La Mejor.

Nº Part.	La Mejor	Dist.	Corr.	La Peor	Dist.	Corr.
1	Interna	0,11	0,97	Internacionales	0,28	0,72
	Iglesia	0,21	0,84	Nacionales	0,30	0,62
	Trabajo	0,31	0,51	Externas	0,30	0,62
11	Familiares	0,17	0,86	Sociales	0,64	0,00
	Religiosas	0,19	0,81			
	Trabajo	0,27	0,76			
13	Familiares	0,11	0,94	Velorios	0,74	-0,48
	Religiosas	0,15	0,90			
	Trabajo	0,17	0,74			
	Comunidad	0,19	0,87			
	Sociales	0,23	0,60			
	Velorios	0,24	0,42			
14	Seguimiento	0,30	-0,14	Negociación	0,33	0,09
	Religiosas	0,30	0,56	Seguimiento	0,35	-0,14

Tabla 6.48. Reuniones con menor distancia con La Mejor y La Peor y sus coeficientes de Correlación y Distancia para los participantes 1, 11, 13 y 14. Fuente: elaboración propia.

Observamos que, excepto el participante 14, todos han indicado la reunión Trabajo como un tipo específico de reunión, y esta está próxima a La Mejor, aunque no es la más próxima. De ellos, los participantes 11 y 13 clasificaron las reuniones en función del grupo social en el que se realizan (Familia, Trabajo, Religión, Comunidad, etc.).

En la Tabla 6.49 se resumen los significados (polos de cada constructo con puntuaciones extremas) que utiliza cada participante para definir las reuniones Religiosas, marcados en negrita los más centrales (Intensidad mayor de 0,35).

Nº Part.	Significados (polo utilizado del constructo)
1	Clima de confianza, Reforzamiento de lazos, Confianza para exponer, Certeza sobre su desarrollo, Respeto por los otros, Dinámica formal.
11	Actitud abierta; Resultados logrados (genera resultados); Propósito claro; Imprescindible; Tolerancia opiniones; Afinidad opiniones/criterios; Integridad; Se realizan en tiempo personal; Profesa la estructura del grupo; Ambiente agradable/propicio.
13	Clima participativo, Actitud de respeto/humildad, Importante en la vida, Ambiente de confianza, Marca igualdad, Ambiente afectivo (emociones), Genera reflexión personal, Refuerza vínculos, Selección voluntaria de las personas, Contribuye al bienestar.
14	Improvisado/dejarse llevar, No hay nadie que guíe.

Tabla 6.49. Significados asociados a las reuniones Religiosas por los participantes 1, 11, 13 y 14. Fuente: elaboración propia.

En todos los casos analizados, los significados asociados son, en general, relativos a aspectos emocionales y de socialización. La saliencia de la identidad religiosa dota de un sistema de construcción donde el referente de las reuniones son las Religiosas, y por tanto las de Trabajo se comparan con estas y se contrastan a partir de esos significados. De ahí que estos participantes tengan un mayor peso de los constructos relacionados con la Participación/Desarrollo (P) que con los relacionados con la Planificación/Organización (O) o con los Resultados (R). Estos datos, que fueron detallados en las Tablas 6.20 y 6.21 se extraen a modo de recordatorio en la Tabla 6.50. Como observamos en ella, el Promedio para estos participantes es 25% (O), 60% (P) y 17% (R) y el Promedio global para las 16 personas entrevistadas es 34% (O), 48% (P) y 18% (R).

PART	O%	P%	R%
1	14%	71%	14%
11	27%	55%	18%
13	9%	64%	27%
14	50%	50%	0%
PROMED	25%	60%	15%

Tabla 6.50. Número y porcentaje de constructos asociados a las categorías O, P, R para los participantes 1, 11, 13 y 14. Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 6.51 se recogen varias citas literales correspondientes a los participantes 11 y 13. Como observamos en el segundo literal del participante 11, la identidad grupal religiosa se muestra compartida en contraste con el grupo de trabajo.

Capítulo 6. Resultados de la investigación

Nº Part.	Literales
11	<i>“... En realidad en la vida no existe una separación entre las cosas materiales y espirituales, porque todo es espiritual... no puedo tener un traje para ir a la iglesia el día domingo y luego tener una actitud diferente en mi trabajo... o en los negocios... tu actitud tiene que ser la misma en todas las facetas de tu vida...”</i>
11	<i>“... En un grupo religioso creemos en lo mismo; sin embargo, en el trabajo te encuentras con personas que tienen otras maneras de pensar, y creo que lo más importante ahí es la tolerancia... en cualquier grupo no necesita ser tolerante con los demás; mi verdad no puede ser absoluta”.</i>
13	<i>“Sí... la parte religiosa es parte de la familia, porque eso nos marca como pautas o normas que nos indican o nos dan una idea de la religión... de la forma en que debemos actuar...”</i>

Tabla 6.51. Literales de texto codificado como “identidad religiosa”. Fuente: elaboración propia.

6.4.2. Cultura organizativa y estilo de liderazgo

El factor cultural, considerado a nivel de país o a nivel de organización, afloró como otro de los posibles factores influyentes en los significados construidos sobre las reuniones. Esta influencia se manifiesta principalmente a través de significados asociados al rol que ejercen, o pueden ejercer, los participantes en las reuniones, en cuanto a la autoridad con la que cuentan, relacionada con el concepto de Distancia al poder. Por ello, hacen referencia a un componente de la cultura, que es la autoridad y el poder. El análisis comparativo entre países no proporcionó evidencias claras que permitan sustentar la influencia cultural a nivel de país. Considerando estos resultados, y que la cultura de país se refleja en las organizaciones, nos enfocamos en la influencia de la cultura organizativa, y de manera específica en el liderazgo. Consideramos para el análisis datos de las rejillas, cuestionarios abiertos, observación participante, y adicionalmente para el Caso 6 el Manual recogido, en una triangulación de datos que nos permita concluir sobre la posible influencia de la cultura organizativa en los significados con los que definen las reuniones. Para una visión más integradora analizamos los diversos datos en un mismo apartado.

Del análisis comparativo de las rejillas, realizado en el epígrafe 6.3.1.4, retomamos los aspectos comentados relacionados con la autoridad, principalmente en lo que tiene que ver con la delegación por parte del superior/autoridad y actitud en la interacción. Estos aspectos afloraron para los participantes 4, 5 y 6, todos ellos pertenecientes al Caso 1 y países D y E (este último para los participantes 5 y 6). En la Tabla 6.52 se resumen los tipos de reuniones que identificaron estos participantes y los constructos que utilizaron para definirlos. Para tratar de resumir la máxima información posible en

la tabla, de modo que proporcione una visión global de sus perfiles, a la vez detallada, marcamos los datos con diferentes códigos, conforme la leyenda siguiente: 1) *en negrita*: reuniones conceptualmente muy próximas con La Mejor o La Peor (Distancia menor de 0,25) y constructos centrales (Intensidad mayor de 0,35); 2) *en color azul*: elemento de la primera columna de la rejilla; 3) *en color marrón*: discrepancias.

Los participantes 4 y 6 identificaron reuniones únicamente del ámbito Laboral, y las clasifican según la categoría Rol en la reunión, respecto a la capacidad que tienen de interactuar en la misma, a la que el participante 4 añade la Finalidad. Así, para este participante las reuniones son Técnicas, Proactivas, Conflictivas o Pasivas, y para el participante 6 son Participativas, Autoritarias o Controladas. El participante 5 las clasifica en dos ámbitos: en el Laboral, las reuniones pueden ser de Discusión/toma de decisiones, Políticas, Informativas o Coloquiales; en el Social, únicamente identifica un tipo, las Sociales. La categoría que utiliza para clasificar las de Trabajo es la Finalidad que tienen; en este sentido, o son para informar, o para tomar decisiones, o para charlar sobre un tema, o para responder preguntas de los cargos políticos.

Los participantes 4 y 6 se caracterizan por una muy elevada Polarización, Intensidad Global y Varianza explicada por el primer factor, y muy baja Indiferencia, lo que indica que tienen una construcción simple de las reuniones, necesitan pocos constructos para explicarlas y estos discriminan muy bien entre unas reuniones y otras. Sin embargo, el participante 5 comparte únicamente con ellos el elevado índice de Polarización. Los constructos que utilizan los tres para definir las reuniones tienen una distribución O, P, R que no difiere significativamente del promedio. Más que la distribución de los constructos en estas tres categorías, llama la atención las subcategorías en los que se clasifican y cómo definen sus polos. Respecto al primer punto (subcategorías de los constructos), para los constructos P hacen referencia a la Interacción y la Coordinación, más que al ambiente (Respeto y Confianza, Emociones o Clima), que habíamos visto en el subapartado 6.3.1.4 predominaba para otros participantes en la investigación. Y varios constructos tienen relación directa con la autoridad/liderazgo de sus superiores (Preparación de la reunión con el superior, Autoridad delega, Alta capacidad de interactuar, Reflejan afinidad o espontaneidad⁹¹), principalmente reflejados en el sistema de constructos del participante 4. Los tres coinciden, por tanto, en una visión más técnica de las reuniones que en una visión social. Interesante también la relación directa que hay autoridad y satisfacción para el participante 6, a

⁹¹ Ver el significado de estos constructos en el subapartado 6.3.1.4.

Capítulo 6. Resultados de la investigación

quien las reuniones Autoritarias y las Controladas le generan Insatisfacción.

Nº Part.	La Mejor	Dist.	Corr.	La Peor	Dist.	Corr.
4	Técnicas	0,15	0,94	Pasivas	0,32	0,76
	Proactivas	0,18	0,89			
	Conflictivas	0,42	0,52			
4	Autoridad (jefe) delega – Inhibición.					
	Preparación (de la reunión) con el superior – Abandono.					
	Alta preparación técnica – Baja/sin preparación.					
	Hay participación (cantidad intervenciones) – No hay participación.					
	Actitud propositiva – Actitud opaca (pasiva).					
	Alto grado de discusión/debate (calidad) – Bajo grado.					
	Atención en la reunión – Dispersión/desatención.					
	Decisiones basadas en criterios técnicos – Posicionam. político/sectorial.					
	Hay resumen/informe posterior – No hay.					
	Constructos Dilemáticos: 0; Dilemas Implicativos: 30%(O), 40%(P), 30%(R).					
5	Discusión	0,43	0,44	Sociales	0,35	0,62
	Informativas	0,59	0,19	Coloquiales	0,67	-0,08 ⁹²
	Políticas	0,63	0,18			
5	Cuadradas (centradas en objetivo) – Dispersas.					
	Reflejan afinidad – Espontaneidad.					
	Participación en toma de decisiones – Ejercicio de autoridad del jefe.					
	Participación – Pasividad.					
	Programadas – Espontáneas.					
	Alta Prioridad – Baja prioridad (accesorias).					
	Constructos Dilemáticos: 2; Dilemas Implicativos: 0; 33%(O), 50%(P), 17%(R).					
6	Participativas	0,16	-0,77	Autoritarias	0,16	0,37
				Controladas	0,30	-0,45 ⁹³
6	Alto grado de atención – Desatención/dispersión.					
	Mayor libertad para opinar – Más centrada en objetivos.					
	Alta capacidad interactuar – Baja capacidad.					
	Mayor aporte técnico – Insatisfacción/distorsión/manipulación.					
	Buen manejo (de la reunión) – No hay manejo.					
	Resultados concretos/decisiones – Dispersos.					
	Resultado enriquecedor – Resultado pobre.					
	Deja alta satisfacción – Insatisfacción.					
	Constructos Dilemáticos: 0; Dilemas Implicativos: 0; 0%(O), 63%(P), 38%(R).					

Tabla 6.52. Tipos de reuniones, Coeficientes de Correlación y Distancia y Constructos que las definen, participantes 4, 5 y 6. Fuente: elaboración propia.

⁹² Correlacionan negativamente tanto con La Peor como con La Mejor y las distancias con ambas son similares, superiores a 0,50.

⁹³ Para este participante, si bien las reuniones Controladas están próximas a La Peor y distantes de La Mejor, correlacionan negativamente con ambas.

Respecto al segundo punto (en qué términos definen los constructos), en el participante 4 es interesante cómo define los polos opuestos en los dos primeros constructos: Inhibición, Abandono. En el primer caso, implica que asiste a las reuniones con una actitud de inhibición, porque no tiene delegación de su superior para participar activamente en el debate y toma de decisiones (este aspecto lo constataremos posteriormente en el análisis de la observación participante). En el segundo caso, se siente abandonado por su superior, al no haber preparado la reunión de manera conjunta, o no haber recibido instrucciones. Es de esperar que este “abandono” influya también en su interacción en la reunión. Para el participante 6 la Insatisfacción/distorsión/manipulación viene derivada cuando no hay aporte técnico en la interacción, que es el polo opuesto de ese constructo. Esto es, considera que si las aportaciones no se argumentan técnicamente, puede haber manipulación en la reunión, y ello genera distorsión e insatisfacción (los tres términos emergieron en el constructo). Respecto a la Toma de decisiones, estas pueden estar basadas en criterios técnicos o ser tomadas por posicionamiento político/sectorial (participante 4) o por el jefe (participante 5). Esto es, en el primer caso vienen tomadas por una autoridad a nivel de ministros o similar (nivel de país), y en el segundo por el jefe directo, como “ejercicio de autoridad del jefe” (texto literal).

La influencia de la cultura organizativa en el participante 4 también se evidencia en qué reuniones toma como referentes de buena o mala reunión. Así, en el Eje 1 toma en un extremo La Peor reunión y en el extremo opuesto las reuniones Técnicas. Esto es, las reuniones Técnicas constituyen su referente de buenas reuniones, ya que son las más cercanas a La Mejor (0,15 de distancia) y están correlacionadas positivamente y valor elevado (0,94); a ellas les siguen las Participativas. Es decir, su referente son las reuniones en las que se siente con margen de participación para proporcionar sus criterios como técnico. Considerando además que tiene una fuerte identidad con su trabajo, le satisfacen aquellas reuniones en las que no se vea “inhibido” por la autoridad de quien ejerza el poder, y donde las decisiones se tomen considerando criterios técnicos.

En la Tabla 6.53 se recogen varios literales codificados como “cultura organizativa” en la entrevista realizada.

Capítulo 6. Resultados de la investigación

Nº Part	Literales
4	<p>“... En la mejor reunión hay una delegación formal para tomar decisiones. Y eso casi nunca lo he vivido, pero me imagino que no está mal...”</p> <hr/> <p>“... Pasiva porque ninguno de los participantes tiene una delegación formal de hecho”.</p> <hr/> <p>“En una pasiva normalmente uno llega a perder el tiempo... estás retraído ... Entonces digo que para mí, son como dos antagonismos de una misma actitud del delegado”⁹⁴.</p> <hr/> <p>“... Hay que ponerles capacidad para avanzar en un tema. Porque el compromiso el técnico lo puede tener, pero quizás delegación formal para avanzar en el tema no tenga”.</p>

Tabla 6.53. Literales de texto codificado como “cultura organizativa”, entrevista participante 4.
Fuente: elaboración propia.

Hemos analizado el participante 4 a nivel individual, al no disponer de otros participantes de la misma organización. Los participantes 5 y 6 son analizados a continuación a nivel de las organizaciones en las que están contratados, considerando datos de las rejillas, cuestionarios abiertos y otras fuentes de datos. Se trata de los Casos 2 y 6, ambos del país E. Este país se caracteriza, en comparación con sus vecinos, por baja Distancia al Poder, una sociedad colectiva y femenina, elevada aversión a la incertidumbre, y elevada igualdad y libertad individual. Destaca también en educación, uso de la tecnología, ingresos per cápita y en variables sociodemográficas de salud. Es el país más orientado a la productividad. Por su parte, las organizaciones de los Casos 2 y 6 se caracterizan por un estilo de liderazgo autocrático, orientado a las tareas.

Caso 2

El Caso 2, del país E, agrupa los participantes 7 y 8, y en la misma organización también trabaja el participante 5, si bien por su función (de carácter regional) forma parte del Caso 1. Los participantes 7 y 8 coinciden en asociar a las reuniones el significado relativo a la Homogeneidad o Diferencia de criterios entre los participantes. También se infiere cercanía entre los constructos relacionados con la Interacción (fija o fluida) y el Ambiente (formal o distendido), ambos correspondientes al participante 7, y la Confianza (plena o limitada) del participante 8. Con relación al participante 5, coincide con el 8 en los constructos asociados a si las reuniones son Programadas o Espontáneas. Por lo tanto, los tres participantes comparten significados relacionados

⁹⁴ El término “Delegado” hace referencia al individuo, a la persona. Es un término específico del país donde reside el participante.

con la Interacción en las reuniones, en lo que respecta al Ambiente. Les gustan las reuniones espontáneas, donde hay diferencia de criterios, ambiente distendido e interacción fluida, que se correspondería con un liderazgo de tipo participativo, que no es el que tienen actualmente. Estos resultados permiten inferir que los significados asociados a las reuniones por los participantes que trabajan en la organización del Caso 2 están influenciados por la cultura de la organización, y más concretamente por el estilo de liderazgo de la persona responsable (director/-a). En la Tabla 6.54 se incluyen varios literales codificados como “organizativa” para el participante 5.

Nº Part.	Literales
5	<p><i>“Se la pongo así de claro y de sencillo: es mucho más fácil que yo logre acuerdos en una reunión de temas de trabajo depende de si está o no (el jefe)”.</i></p>
	<p><i>“Una de las quejas casi siempre permanente... es excesivo control... todos los temas deben de pasar por (el jefe)...”.</i></p>
	<p><i>“Yo diría que la peor de las reuniones es donde se pierde el norte... Porque si yo voy a una reunión donde voy a imponer mi criterio, como autoridad, ¿para qué hicimos la reunión?...”.</i></p>
	<p><i>“...Y claro, cuando eso se extrapola a otras direcciones, qué es lo que van a decir... esto de la autoridad... “Es que no es mi jefe”. Y ya nos ha pasado...”</i></p>

Tabla 6.54. Literales de texto codificado como “cultura organizativa”, entrevista participante 5.
 Fuente: elaboración propia.

Caso 6

El Caso 6, también del país E, agrupa 27 personas que participaron en la investigación a través de la respuesta al cuestionario abierto, y en la misma organización trabaja el participante 6, si bien por su función (de carácter regional) forma parte del Caso 1. Como hemos ido viendo en la presentación de los resultados de los cuestionarios abiertos para las diversas subpreguntas de investigación, este Caso 6 se diferencia por un enfoque más técnico de las reuniones, en comparación con los otros Casos. En este sentido, reflejaría un estilo más orientado a procesos/tareas (técnico) que a personas (Yukl, 1989). Así, para los participantes que lo integran, en el concepto de reunión (epígrafe 6.3.1.3) los temas a tratar cobran mayor peso, en detrimento del que tenían las personas en otros casos. El frasema definidor de reunión para el Caso 6 era *“Reunión es un grupo de personas para tratar temas en común”*. Con relación al concepto de reunión productiva (epígrafe 6.3.2.2), las palabras más nucleares en este caso eran objetivos y temas, y aparecía una tercera, el tiempo, que únicamente surgió en este Caso. Para estos participantes, una reunión productiva es *“aquella en la que se logran los objetivos en el tiempo previsto y se definen resultados para los diversos*

Capítulo 6. Resultados de la investigación

temas”. Respecto a los tipos de reunión (epígrafe 6.3.3.2), el Caso 6 también se diferencia en que las reuniones Laborales, de diverso tipo, superan a las de carácter Social o personal. Así, en este Caso las reuniones más frecuentes son las de Coordinación, seguidas de las reuniones Informativas y de las reuniones de Objetivos; en menor medida, las reuniones de Seguimiento y las de Proyectos. Y en el análisis que hemos realizado para el participante 6 en este mismo subapartado, se percibe claramente el peso del tipo de liderazgo ejercido en esta organización.

En la Tabla 6.55 se incluyen varios literales codificados como “cultura organizativa” para el participante 6, extraídos de la entrevista/rejilla.

Nº Part.	Literales
6	<p><i>“...hay bastante control sobre las tareas, y en muchas ocasiones hay también imposición de criterios, por decirlo de alguna manera...”.</i></p> <hr/> <p><i>“... hay un grado de insatisfacción... porque muchas veces lo que pasa es para controlar... En ese tipo de reunión controladora hay ese problema, de que no se transmite la información correcta... Entonces eso genera que o que tú tengas que hacer otra reunión, o que el resultado realmente no cumpla el objetivo de la reunión... o sea que el resultado no sea el adecuado...”.</i></p> <hr/> <p><i>“... Autoritaria yo siempre la veo en lo que respecta al manejo de la reunión, al igual que las controladas... como que me rompe más el esquema, o choca más con lo que me gustaría”.</i></p>

Tabla 6.55. Literales de texto codificado como “cultura organizativa”, entrevista participante 6.
 Fuente: elaboración propia.

Estos resultados son coherentes con una organización que enfoca las reuniones hacia la productividad, bajo un enfoque “técnico”, dejando menos peso al factor humano o personal. Factor que, si bien es central en la definición nuclear de reunión que realizan los integrantes de esta organización, su peso se centra más en la objetividad y racionalidad que en los aspectos emocionales, al contrario de lo que revelaron los constructos identificados a través de la rejilla para los participantes entrevistados. Este enfoque “técnico” de las reuniones también se manifiesta en el análisis interpretativo de los cuestionarios cumplimentados por los participantes en la investigación, como hemos presentado en los epígrafes 6.3.1.3 y 6.3.2.2. En resumen, en el Caso 6 se evidencia el peso de una cultura organizativa muy orientada a la productividad, a los procesos. Esta organización también es conocida generalmente por el peso de la identidad profesional que tienen sus miembros, por “orgullo de pertenencia”.

Adicionalmente, el Caso 6 resultó de gran relevancia para esta investigación, pues durante la realización del trabajo de campo la organización inició un proceso de mejora

de sus reuniones, y documentó un manual de procedimientos. La organización facilitó a la investigadora el manual, denominado “reglamento”, quien lo analizó con el objetivo de comprobar si la visión y enfoque de las reuniones por parte de la organización, transmitida a través del manual mencionado, respondía a la visión que de las mismas tienen los participantes en la investigación. Un primer análisis de contenido con el apoyo de NVIVO®, utilizando algoritmo de palabras derivadas, es clarificador por sí mismo. Sus resultados se muestran en la Figura 6.32.

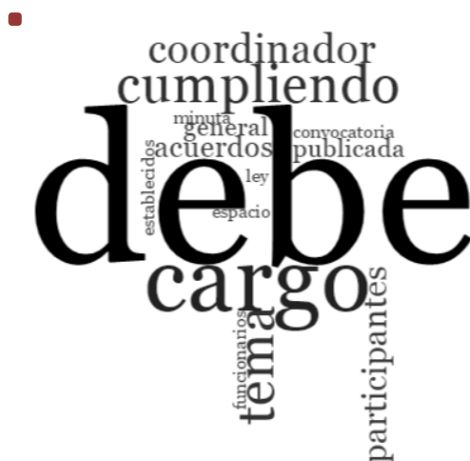


Figura 6.32. Nube de palabras resultantes del análisis de contenido del manual de gestión de reuniones, Caso 6. Fuente: elaboración propia.

El análisis de contenido evidenció que la palabra nuclear por frecuencia de uso es Debe (y sus sinónimos imperativos), seguida de Cargo, Cumplir y Tema. La palabra Personas o sus sinónimos no aparecen en el documento, lo que una vez más evidencia el estilo de liderazgo orientado a las tareas, no a las personas.

Estos resultados tienen implicaciones prácticas muy relevantes, que analizaremos en el Capítulo 7:

- El Manual refleja un estilo de liderazgo autocrático, orientado a las tareas, que se manifiesta en el título del manual (“reglamento”), en los términos utilizados en su redacción (Debe, Cumplir), y en el enfoque general del mismo (directrices de obligado cumplimiento).
- Está realizado desde la perspectiva de la Dirección de la organización, sin considerar los significados que los integrantes de la misma asocian a las reuniones, ni qué tipo de reuniones requieren ser mejoradas. Así, por ejemplo para el participante 6, contratado por la organización del Caso 6, las reuniones más alejadas de La Mejor son las Autoritarias, y los significados asociados a las

Capítulo 6. Resultados de la investigación

reuniones tienen relación con el grado de Interacción (alta o baja); si generan Satisfacción o Insatisfacción; si el Resultado es Enriquecedor o Pobre; si hay Libertad de opiniones o se Centran en el objetivo; si los resultados son Concretos o Dispersos; si hay Buen manejo (coordinación) de la reunión o no; y si hay Aporte técnico o hay “manipulación”. Significados que en general no se ven reflejados ni aborda el manual para la supuesta mejora de las reuniones en dicha organización. Al contrario, acrecienta el autoritarismo que tanta insatisfacción le ocasiona al participante 6.

Tanto en el participante 4, como en los Casos 2 y 6 analizados (participantes 5, 6, 7, 8, que fueron entrevistados, y 27 personas que respondieron al cuestionario abierto) se evidencia que la cultura organizativa, principalmente a través del liderazgo ejercido por la Dirección, influencia los significados que las personas atribuyen a las reuniones. En todos los casos coinciden en un estilo de liderazgo no orientado a las personas. Si bien a través de observación participante en el caso del participante 4 percibimos que la influencia viene del ámbito político, a nivel del país, no hemos encontrado suficientes evidencias que lo constaten.

6.4.3. Identidad profesional

El factor de identidad profesional afloró en la investigación como un posible factor influyente en los significados que las personas construyen sobre las reuniones. Esta identidad se ve reflejada en el orgullo de desempeñar una profesión, de realizar un trabajo concreto y en definirse a sí mismos a partir de esta. Para profundizar en su análisis, la investigadora tomó los participantes que tienen una reunión del ámbito Laboral muy cercana a La Mejor (distancia menor de 0,25), que son los participantes 1, 4, 10, 13 y 16, y los participantes con una reunión del ámbito Laboral cercana a La Peor (al no haber reuniones del ámbito laboral con distancia menor de 0,25 con La Peor, se tomaron distancias menores de 0,50), que son los participantes 7, 9 y 12. Los valores presentados en la Tabla 6.42 anterior se retoman nuevamente para estos participantes en la Tabla 6.56, con la finalidad de facilitar el análisis. En color azul se marcan las reuniones Trabajo (primer elemento de la rejilla).

(Espacio dejado intencionadamente en blanco, a efectos de edición de la tabla, para una mejor visualización de la tabla completa).

Nº Part.	La Mejor	Dist.	Corr.	La Peor	Dist.	Corr.
1	Interna	0,11	0,97	Internacionales	0,28	0,72
	Iglesia	0,21	0,84	Nacionales	0,30	0,62
	Trabajo	0,31	0,51	Externas	0,30	0,62
4	Técnicas	0,15	0,94	Pasivas	0,32	0,76
	Proactivas	0,18	0,89			
	Conflictivas	0,42	0,52			
7	Personales	0,20	0,63	Trabajo	0,36	0,66
	Académicas	0,23	0,32			
9	Sociales	0,37	0,21	Informativas	0,28	0,29
				Técnicas	0,32	0,13
10	Virtuales	0,18	0,30	Amigos	0,59	-0,60
	Comités	0,22	-0,11	Técnicas	0,59	0,02
	Trabajo	0,23	0,89			
12	Amistades	0,30	0,71	Formales	0,45	0,51
	Familia	0,37	0,48			
13	Familiares	0,11	0,94	Velorios	0,74	-0,48
	Religiosas	0,15	0,90			
	Trabajo	0,17	0,74			
	Comunidad	0,19	0,87			
	Sociales	0,23	0,60			
	Velorios	0,24	0,42			
16	De consultoría	0,23	0,76	Redes coordinación	0,39	0,46
	De planificación	0,26	0,72			
	Sociales	0,28	0,65			

Tabla 6.56. Reuniones con menor distancia con La Mejor y La Peor y sus coeficientes de Correlación y Distancia para los participantes 1, 4, 7, 9, 10, 12, 13, 16. Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 6.57 se resumen los términos en los que estos participantes definieron su profesión, puesto y funciones y los tipos de reuniones que identificaron; en filas sombreadas se indican los participantes para los que la reunión Trabajo está cercana a La Peor. Por motivos de privacidad y confidencialidad de los datos se ocultaron algunos términos específicos que utilizaron para definir sus funciones, y se homogeneizó el género al masculino. De las entrevistas se tomaron los literales codificados “profesión” (pregunta directa), “funciones” e “identidad laboral/profesional”.

(Espacio dejado intencionadamente en blanco, a efectos de edición de la tabla, para una mejor visualización).

Capítulo 6. Resultados de la investigación

Nº Part.	Extracto perfil profesión y literales
1	<p><u>Profesión:</u> “Abogado”.</p> <p><u>Puesto:</u> [nombre específico del puesto - cargo].</p> <p><u>Funciones:</u> “Análisis jurídicos de [...] a nivel nacional y a nivel regional”.</p> <p><u>Tipos de reuniones:</u> Trabajo, Familiares, Iglesia, Internas, Externas, Nacionales, Internacionales.</p> <p><u>Literales texto codificado identidad laboral/profesional:</u> “...Y entonces, la misma dinámica de trabajo le hace ver a uno... bueno, yo debería de conocer un poco más de esto, por lo menos porque me va a servir para mi trabajo...”.</p>
4	<p><u>Profesión:</u> “[nombre licenciatura universitaria. Ejemplo: economista”.</p> <p><u>Puesto:</u> [nombre específico del puesto - cargo].</p> <p><u>Funciones:</u> “Desarrollar el tema de [...], dar seguimiento a la aplicación de los acuerdos negociados por [nombre país] y negociador del país”.</p> <p><u>Tipos de reuniones:</u> Conflictivas, Técnicas, Proactivas, Pasivas.</p> <p><u>Literales texto codificado identidad laboral/profesional:</u> “... cada parte tiene un interés real por solucionar el problema, aun cuando técnicamente sea difícil... entonces es bastante bonito porque ahí estamos mirando qué solución momentánea podemos dar. Entonces, técnicamente no es la mejor posición, pero sí se buscó una solución ágil al problema...”. “... Buscar las vueltas al problema (sonrisa)... no se si es un defecto que tengo, pero para mí la mayoría de reuniones es para buscar una solución a algo, sea un beneficio o sea un problema que está...”. “...Lo que pasa es que la Proactiva y la Técnica para mí están muy relacionadas, porque en ambos casos yo puedo generar valor agregado a la discusión; en cambio en la Pasiva...”.</p>
7	<p><u>Profesión:</u> “[nombre licenciatura universitaria. Ejemplo: economista], aunque después trabaje en [nombre del área/función]”.</p> <p><u>Puesto:</u> “A decir verdad, yo entré en el Ministerio como Asesor Económico, ese es mi contrato... Si vamos a mi contrato sería Asesor Económico, pero trabajo en [nombre del área/función]... [nombre del país] tiene un estatuto para el cuerpo de funcionarios; si vamos a él sería nivel [número]... Técnico, supongo. Técnico profesional.</p> <p><u>Funciones:</u> Valoración de propuestas de [...]. Impartición de capacitación y jornadas sobre [nombre del área]”.</p> <p><u>Tipos de reuniones:</u> Trabajo, Académicas, Personales. “Yo tengo como dos sombreros... trabajo en [...], pero también doy clases en [...]”.</p> <p><u>Literales texto codificado identidad laboral/profesional:</u> no tiene adicional.</p>

Tabla 6.57. Resumen de los términos utilizados por los participantes 1, 4, 7, 9, 10, 12, 13, 16 para definir sus profesiones. Fuente: elaboración propia.

Nº Part.	Extracto perfil profesión y literales
9	<p><u>Profesión:</u> “[nombre licenciatura universitaria. Ejemplo: economista]... aquí nos graduamos con tres títulos... o por lo menos en la universidad en la que yo me gradué es [...], [...], [...]”.</p> <p><u>Puesto:</u> “Asesor profesional especializado... todo elegante el nombre”.</p> <p><u>Funciones:</u> “Administrativamente soy asesor jurídico de la oficina... funcionalmente soy asesor negociador, que es como lo cataloga mi puesto”.</p> <p><u>Tipos de reuniones:</u> Técnicas, Informativas, Coordinación, Sociales, De ayuda.</p> <p><u>Literales texto codificado identidad laboral/profesional:</u> no tiene adicional.</p>
10	<p><u>Profesión:</u> “Funcionario público”.</p> <p><u>Puesto:</u> “Oficialmente como está en mi acuerdo de trabajo es [...], pero me toca la batuta de [nombre función]”.</p> <p><u>Funciones:</u> “Negociador en [...], Coordinación de los procesos de [...]”.</p> <p><u>Tipos de reuniones:</u> Trabajo, Técnicas, Virtuales, Comités, Familiares, Amigos.</p> <p><u>Literales texto codificado identidad laboral/profesional:</u> “Digamos, aquí en lo técnico llevamos un interés, más que todo laboral, que tenemos que trazar un tema en específico, o para sacar una posición de país, o para determinar algún trabajo que tenemos que sacar...”.</p>
12	<p><u>Profesión:</u> “[nombre licenciatura universitaria]”.</p> <p><u>Puesto:</u> “Especialista en [nombre del área]”.</p> <p><u>Funciones:</u> “Coordinación de los Comités [nombre del área] regional y nacional...”</p> <p><u>Tipos de reuniones:</u> Trabajo, Religiosas, Sociales, Familiares, Políticas.</p> <p><u>Literales texto codificado identidad laboral/profesional:</u> no tiene adicional.</p>
13	<p><u>Profesión:</u> “[nombre licenciatura universitaria], pero me he estado desempeñando últimamente no tanto en la elaboración de [...], como cualquiera esperaría, sino que he tenido la oportunidad de trabajar en [...]. También antes de eso tuve la oportunidad de trabajar con comunidades porque estuve haciendo consultorías independientes [...]”.</p> <p><u>Puesto:</u> “Mi puesto es Jefe de [...]”</p> <p><u>Funciones:</u> La función digamos principal es la de coordinar y desarrollar [...], pero inicialmente dentro de esa coordinación es captar las ideas que tienen las demás personas para poder plasmarlas en un documento y que ese documento sea un tanto coherente con todo lo que se quiere expresar ... que sea de una forma entendible y funcional para los demás”.</p> <p><u>Tipos de reuniones:</u> Trabajo, Familiar, Sociales, Velorios, Religiosa, Comunidad.</p> <p><u>Literales texto codificado identidad laboral/profesional:</u> “... Sí, la verdad es que a uno lo llena de satisfacción porque uno dice al final: estamos haciendo algo productivo y bueno por el país”.</p>

Tabla 6.57 (continuación). Resumen de los términos utilizados por los participantes 1, 4, 7, 9, 10, 12, 13, 16 para definir sus profesiones. Fuente: elaboración propia.

Capítulo 6. Resultados de la investigación

Nº Part.	Extracto perfil profesión y literales
16	<p><u>Profesión</u>: “[nombre licenciatura universitaria. Ejemplo: economista]”.</p> <p><u>Puesto</u>: [nombre específico del puesto].</p> <p><u>Funciones</u>: “Asistencia técnica en [...]”.</p> <p><u>Tipos de reuniones</u>: Planificación, Seguimiento, Redes de Cooperación, Coordinación Técnica, Inicio de misión, Consultoría, Sociales.</p> <p><u>Literales texto codificado identidad laboral/profesional</u>:</p> <p>“... Francamente no me vinieron a la mente (refiriéndose a las reuniones sociales) ... tiendo a ser como muy formal... No quiere decir que no las tenga; quizás estoy más enfocada en el trabajo”.</p> <p>“... La peor que yo he tenido... Llevábamos varias reuniones, esta era la última: Miren, por favor, debemos llegar a resultados porque los ministros están presionando. Y era válido, porque era algo deseable, pero había un país que estaba bloqueando,... una situación espantosa, con mucha presión... yo podía darle una respuesta técnica, pero es que había elementos políticos, había mucha sensibilidad... para mí fue frustrante”.</p>

Tabla 6.57 (continuación). Resumen de los términos utilizados por los participantes 1, 4, 7, 9, 10, 12, 13, 16 para definir sus profesiones. Fuente: elaboración propia.

En el análisis de los datos no se pudieron identificar diferencias entre los participantes 1, 4, 10, 13 y 16 y los participantes 7, 9 y 12 que permitan evidenciar la identidad profesional como un factor de influencia en la construcción de significados. Si bien en estos datos llaman la atención el participante 10, por cómo define su profesión (“funcionario público”, aun cuando todos los demás también lo son), y el 7, porque parece que las funciones laborales que realiza no son aquellas para las que fue contratado, y de sus aportaciones se infiere que le gustaban más, factor que puede ser causante de su insatisfacción con sus reuniones laborales, y los literales reflejan compromiso de algunos participantes (4, 10, 13 y 16) con su trabajo y su organización o país, no podemos concluir que el factor Identidad Profesional sea influyente en la construcción de significados de las reuniones. Los datos recogidos a través de observación participante sí lo evidencian, pero no ha sido posible triangular con los recogidos a través de las entrevistas y rejillas.

Como respuesta a la segunda pregunta de investigación - qué factores influyen en los significados -, se evidencia la influencia de factores relacionados con las identidades sociales de los participantes, en concreto la identidad religiosa, y con el estilo de liderazgo.

6.5. Cómo afectan los diferentes significados a las actitudes y conductas

La tercera pregunta de la investigación – *cómo afectan los diferentes significados a las actitudes en las reuniones y sus conductas en ellas* – se centró en identificar patrones de conducta de los participantes en la investigación, que permitan inferir relaciones y posibles factores causales entre significados y conductas.

Como fue detallado en el Capítulo 5, la investigadora observó actitudes y conductas (puntualidad, comunicación) para las 16 personas entrevistadas (Casos 1, 2, 3 y 5), que resultaron en 102 observaciones. En la Tabla 6.58 se resumen las actitudes y conductas observadas para cada uno de los participantes, y en el Anexo 10 se adjuntan las fichas de observación-participante.

Nº Part.	Resumen de actitudes y conductas observadas
1	Muy puntual. Persona muy reservada, poco tendente a intervenir, pero cuando interviene lo hace con argumentos sustentados y con un tono formal. Actitud más defensiva y pasiva que propositiva.
2	Muy impuntual. Participa en los debates, y lo hace con argumentos sólidos, sustentados, y con asertividad. Persona sensible; se evidencia más cómoda en ambientes con personas conocidas, con las que hay respeto y confianza. Transmite fuerte identidad profesional.
3	Puntual. Persona asertiva, cercana en el trato. Poco tendente a intervenir, pero cuando interviene proporciona argumentos sólidos. Se muestra inhibida en reuniones en las que participa su jefe o en las que se realizan en su país y hay personas de rango jerárquico superior, no así en las demás.
4	Puntual. Actitud muy propositiva y asertiva, con argumentos sólidos, orientados a alcanzar los objetivos de la reunión. Se inhibe cuando participan personas jerárquicamente superiores o cuando ha recibido órdenes de no intervenir en la reunión. Evidencia fuerte compromiso con su trabajo y orgullo por la función que realiza.
5	Muy puntual. Actitud muy asertiva y propositiva; busca avanzar en los temas. Fuerte compromiso con su trabajo y orgullo de la función que realiza y de su profesión (identidad profesional). Persona cercana en el trato, pero le gusta la formalidad y poca emotividad.
6	Muy puntual. Persona muy participativa, con argumentos sólidos, centrada en el objetivo de la reunión, pero defendiendo la posición que ha de tomar el país. Actitud más defensiva y pasiva que asertiva, pero muy respetuosa. Se inhibe cuando en las reuniones participa su jefe. Fuerte compromiso con su trabajo. Muy racional, poco emotiva.

Tabla 6.58. Resumen de los datos de observación participante. Fuente: elaboración propia.

Capítulo 6. Resultados de la investigación

Nº Part.	Resumen de actitudes y conductas observadas
7	Puntual. Actitud asertiva y propositiva. Le gusta intervenir, y lo hace con argumentos sólidos. Prefiere los ambientes distendidos antes que los formales, aunque siempre mantiene cierta distancia.
8	Muy puntual. Persona muy reservada, especialmente cuando está su jefe. Cuando interviene lo hace con mucha cautela, casi con temor, y muy centrada en los objetivos a alcanzar. Actitud más pasiva que propositiva.
9	Impuntual. Actitud en general pasiva; pocas intervenciones.
10	Puntual. Persona muy reservada, especialmente si participan personas que no conoce o el grupo es grande. Interviene con cautela, y con argumentos sólidos. Actitud más pasiva que propositiva y más racional que emotiva.
11	Puntual. Persona muy participativa, propositiva y asertiva. Busca siempre construir, avanzar. No solo da su opinión, sino que busca propuestas como grupo. Actitud abierta. Persona muy agradable al trato y respetuosa. Evidencia fuerte compromiso con su trabajo y orgullo por la función que realiza por el bien de su país.
12	Impuntual. Persona muy reservada; prácticamente no interviene. Transmite inhibición y cierto temor.
13	Muy puntual. Persona cautelosa, muy agradable al trato, respetuosa. Busca alinear, promover afinidades entre los participantes, avanzar. Muy asertiva.
14	Puntual. Persona muy participativa y asertiva. Actitud muy abierta. Enfoca siempre lo positivo, lo que une.
15	Impuntual. Persona reservada y pasiva. Respetuosa. Da la impresión de que no participa por no tener respaldo de su jefe.
16	Muy puntual. Actitud más pasiva que propositiva, pero cuando participa muestra mucho respeto. Transmite cierta inseguridad, sobre todo con grupos grandes y desconocidos. Se siente más cómoda en ambientes pautados.

Tabla 6.58 (continuación). Resumen de los datos de observación participante.
 Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente a la información resumida, cabe mencionar que en general los participantes del Caso 1 utilizan sus ordenadores en las reuniones y realizan habitualmente otras tareas (multitarea), sobre todo en reuniones de duración elevada (superior a 2-3 horas) mantenidas a nivel regional. Con independencia de ello, cuando la temática que se trata en la reunión es de su interés y tienen delegación de autoridad para intervenir, muestran elevada atención a la reunión.

Analizadas las observaciones en comparación con los constructos que emergieron para cada participante, se identificó un patrón de relación. En la Tabla 6.59 se incluyen marcados los constructos más relacionados con las actitudes y conductas observadas.

Nº Part.	Resumen de actitudes y conductas observadas	Constructos
1	Muy puntual. Persona muy reservada, poco tendente a intervenir, pero cuando interviene lo hace con argumentos sustentados y con un tono formal. Actitud más defensiva y pasiva que propositiva.	Respeto, clima formal, dinámica formal, medir palabras, confianza/desconfianza.
2	Muy impuntual. Participa en los debates, y lo hace con argumentos sólidos, sustentados, y con asertividad. Persona sensible; se evidencia más cómoda en ambientes con personas conocidas, con las que hay respeto y confianza. Transmite fuerte identidad profesional.	Respeto, lenguaje formal, compostura, confianza, cariño.
3	Puntual. Persona asertiva, cercana en el trato. Poco tendente a intervenir, pero cuando interviene proporciona argumentos sólidos. Se muestra inhibida en reuniones en las que participa su jefe o en las que se realizan en su país y hay personas de rango jerárquico superior, no así en las demás.	Agrado, emotividad/racionalidad.
4	Puntual. Actitud muy propositiva y asertiva, con argumentos sólidos, orientados a alcanzar los objetivos de la reunión. Se inhibe cuando participan personas jerárquicamente superiores o cuando ha recibido órdenes de no intervenir en la reunión. Evidencia fuerte compromiso con su trabajo y orgullo por la función que realiza.	Debate, delegación/inhibición, actitud propositiva, atención.
5	Muy puntual. Actitud muy asertiva y propositiva; busca avanzar en los temas. Fuerte compromiso con su trabajo y orgullo de la función que realiza y de su profesión (identidad profesional). Persona cercana en el trato, pero le gusta la formalidad y poca emotividad.	Cuadradas, participación, programadas, prioridad.
5	Muy puntual. Actitud muy asertiva y propositiva; busca avanzar en los temas. Fuerte compromiso con su trabajo y orgullo de la función que realiza y de su profesión (identidad profesional). Persona cercana en el trato, pero le gusta la formalidad y poca emotividad.	Cuadradas, participación, programadas, prioridad.
6	Muy puntual. Persona muy participativa, con argumentos sólidos, centrada en el objetivo de la reunión, pero defendiendo la posición que ha de tomar el país. Actitud más defensiva y pasiva que asertiva, pero muy respetuosa. Se inhibe cuando en las reuniones participa su jefe. Fuerte compromiso con su trabajo. Muy racional, poco emotiva.	Interacción, atención, resultados, aporte técnico, centradas.
7	Puntual. Actitud asertiva y propositiva. Le gusta intervenir, y lo hace con argumentos sólidos. Prefiere los ambientes distendidos antes que los formales, aunque siempre mantiene cierta distancia.	Ambiente, interacción.

Tabla 6.59. Resumen de los datos de observación participante y constructos relacionados, por participante. Fuente: elaboración propia.

Capítulo 6. Resultados de la investigación

Nº Part.	Resumen de actitudes y conductas observadas	Constructos
8	Muy puntual. Persona muy reservada, especialmente cuando está su jefe. Cuando interviene lo hace con mucha cautela, casi con temor, y muy centrada en los objetivos a alcanzar. Actitud más pasiva que propositiva.	Metas, reforzamiento de grupo, objetivos institucionales, confianza/desconfianza
9	Impuntual. Actitud en general pasiva; pocas intervenciones.	Interacción, formalidad/relajación.
10	Puntual. Persona muy reservada, especialmente si participan personas que no conoce o el grupo es grande. Interviene con cautela, y con argumentos sólidos. Actitud más pasiva que propositiva y más racional que emotiva.	Formalidad/relajación, posición país, tamaño grupo participantes.
11	Puntual. Persona muy participativa, propositiva y asertiva. Busca siempre construir, avanzar. No solo da su opinión, sino que busca propuestas como grupo. Actitud abierta. Persona muy agradable al trato y respetuosa. Evidencia fuerte compromiso con su trabajo y orgullo por la función que realiza por el bien de su país.	Actitud, generación resultados, propósito, puntualidad, tolerancia, reforzamiento grupo, ambiente.
12	Impuntual. Persona muy reservada; prácticamente no interviene. Transmite inhibición y cierto temor.	Ambiente, estresores, opiniones objetivas/subjetivas.
13	Muy puntual. Persona cautelosa, muy agradable al trato, respetuosa. Busca alinear, promover afinidades entre los participantes, avanzar. Muy asertiva.	Respeto/prepotencia, ambiente, distancia/igualdad, afectividad/indiferencia vínculos, participación.
14	Puntual. Persona muy participativa y asertiva. Actitud muy abierta. Enfoca siempre lo positivo, lo que une.	Afinidad/distantes, objetivos, ambiente.
15	Impuntual. Persona reservada y pasiva. Respetuosa. Da la impresión de que no participa por no tener respaldo de su jefe.	Interacción, tono, respaldo jefe, reforzamiento vínculos.
16	Muy puntual. Actitud más pasiva que propositiva, pero cuando participa muestra mucho respeto. Transmite cierta inseguridad, sobre todo con grupos grandes y desconocidos. Se siente más cómoda en ambientes pautados.	Ambiente, variedad participantes, conocimiento participantes, esquema, liderazgo, control.

Tabla 6.59 (continuación). Resumen de los datos de observación participante y constructos relacionados, por participante. Fuente: elaboración propia.

Como podemos observar en la Tabla 6.59, se ha podido establecer una relación directa entre los significados (constructos) que utilizan los participantes para definir sus reuniones y las conductas observadas en ellas, hallazgos que nos permiten responder a la tercera y última pregunta de investigación. Los significados que atribuyen a las

reuniones se reflejan en sus actitudes y conductas. Y considerando los resultados presentados en el subapartado 6.3.4.1, podemos concluir en que las reuniones son mecanismos de validación de las identidades sociales.

Como respuesta a la tercera pregunta de investigación – cómo afectan los significados a las actitudes y conductas -, se evidencia que los significados que los participantes atribuyen a las reuniones se reflejan en las actitudes y conductas que muestran en ellas. Las reuniones se convierten así en mecanismos que validan y refuerzan esos significados, y de manera general, en mecanismos de validación de sus identidades sociales.

6.6. Síntesis

En este Capítulo hemos presentado los resultados de la investigación, que dan respuesta a las preguntas y subpreguntas establecidas en el Capítulo 3. En la Tabla 6.60 se resumen los principales hallazgos para cada una de ellas, a modo de síntesis.

Preguntas	Hallazgos
1. ¿Qué significados atribuyen a las reuniones de trabajo las personas que participan en ellas?	
1.1. ¿Qué es una reunión desde la perspectiva de los participantes?	<p>Las reuniones se erigen como espacios de interacción – diálogo, conversación – entre personas para tratar uno o diversos temas, cuyos resultados deben aportar tanto a los participantes, como a la organización. La interacción entre las personas se evidencia enmarcada en una función social de las reuniones, complementaria de la función puramente técnica, que en general es de mayor peso que esta, pero no es visible en la construcción social formal de las reuniones. Se infieren por tanto tres funciones de las reuniones: 1) ejecutiva/técnica; 2) intercambio y generación de información/conocimiento; 3) social/identificación/cohesión.</p> <p>Si bien la concepción de las reuniones es específica para cada persona, los constructos centrales de los participantes satisfechos con sus reuniones tienen, en general, un peso elevado de P, mientras que los insatisfechos tiene un peso mayor de los constructos O y R.</p>
1.2. ¿Qué consideran una reunión productiva?	<p>Las reuniones productivas son reuniones del ámbito profesional, que se caracterizan principalmente por alcanzar los resultados esperados, en torno a los objetivos establecidos, de manera eficiente, y por la efectividad en la ejecución de los acuerdos (se han de cumplir), sin perjuicio de que también generan beneficios para la organización y los participantes (aprendizaje) y proveen satisfacción. Por lo tanto, en comparación con el concepto de reunión, la reunión productiva se caracteriza más por su función y características técnicas, que por la interacción enmarcada en una función social de las reuniones, si bien esta interacción ha de ser respetuosa.</p>

Tabla 6.61. Principales hallazgos de la investigación. Fuente: elaboración propia.

Capítulo 6. Resultados de la investigación

Preguntas	Hallazgos
1.2. ¿Qué consideran una reunión productiva?	<p>Las reuniones productivas son reuniones del ámbito profesional, que se caracterizan principalmente por alcanzar los resultados esperados, en torno a los objetivos establecidos, de manera eficiente, y por la efectividad en la ejecución de los acuerdos (se han de cumplir), sin perjuicio de que también generan beneficios para la organización y los participantes (aprendizaje) y proveen satisfacción. Por lo tanto, en comparación con el concepto de reunión, la reunión productiva se caracteriza más por su función y características técnicas, que por la interacción enmarcada en una función social de las reuniones, si bien esta interacción ha de ser respetuosa.</p>
1.3. ¿Qué tipologías de reuniones emergen desde la perspectiva de los participantes?	<p>El criterio principal que utilizan los participantes en la investigación para clasificar las reuniones son sus identidades sociales, es decir la identificación con aquellos grupos sociales a los que sienten pertenecer. En este sentido, los grupos próximos con los que se identifican (Familia, Amigos, Religión, Trabajo, entre otros) son el principal criterio.</p> <p>En las reuniones del ámbito Laboral, el criterio más utilizado para tipificarlas es la Finalidad de las mismas, que a su vez está vinculada a la función que realizar y a la actividad de la organización. No obstante, el Grupo con el que se reúnen es también una categoría de clasificación utilizada por algunos participantes.</p> <p>Las reuniones raramente las clasifican como Virtuales, aun cuando las mantienen con frecuencia. Las Religiosas emergieron en los países A y B.</p>
1.4. ¿Cómo diferencian las reuniones de trabajo de aquellas que no lo son?	<p>Las reuniones de trabajo no conforman un todo homogéneo. Considerando el primer elemento de la rejilla, los participantes en la investigación las diferencian a través de seis categorías de constructos, de las cuales tres son compartidas con las que utilizan para definir las reuniones Sociales. Los constructos implicados son un total de siete, que corresponden en su mayoría a la fase de Participación/Desarrollo (P): Poder seleccionar a los participantes – No poder; Respeto – Falta de respeto; Tolerancia de opiniones – Intolerancia; Cuadradas (centradas en el objetivo) – Dispersas; Cariño – Falta de cariño; Reflejan afinidad – Espontaneidad; Participación en toma de decisiones – Ejercicio de autoridad del jefe. De ellos, los más repetidos son el Número y Variedad de participantes y el Clima de confianza.</p> <p>Pero más allá de estos resultados globales, la respuesta no es directa, sino que “depende” de cómo conciba cada persona las reuniones del ámbito Laboral. Y esto a su vez está vinculado a las identidades sociales de la persona. Es decir, los constructos específicos asociados a las reuniones Trabajo están relacionados con qué otras reuniones toman como referencia. En el sistema de construcción de cada participante, La Peor reunión siempre está en un extremo del eje 1, pero en el otro extremo sitúan otro tipo de reunión, como las Familiares, Proactivas, Sociales, de Comités, Capacitación o con Colegas de oficina actual, excepto para dos participantes.</p>

Tabla 6.61 (continuación). Principales hallazgos de la investigación. Fuente: elaboración propia.

Preguntas	Hallazgos
1.5. Pregunta adicional: ¿Qué caracteriza a una buena o mala reunión?	<p>Los participantes definen una reunión como muy mala (La Peor) en función del Propósito y Temática, y en mayor medida en función del Ambiente e Interacción que se genera. Un total de 12 constructos son específicos de La Peor reunión, relativos principalmente a la Participación/Desarrollo, mientras que La Mejor viene diferenciada por un único constructo distintivo: la Espontaneidad. Y La Mejor no es sinónimo de Reunión Productiva.</p> <p>Mientras las reuniones más próximas a La Mejor están relacionadas tanto con el ámbito Laboral como Social, las más próximas a La Peor están siempre asociadas al ámbito Laboral.</p>
2. ¿Qué factores influyen en los diferentes significados construidos?	<p>Se ha constatado la influencia de factores relacionados con las identidades sociales de los participantes – identidad religiosa – y con el estilo de liderazgo.</p>
3. ¿Cómo afectan los diferentes significados a las actitudes hacia las reuniones y sus conductas?	<p>Los significados que los participantes atribuyen a las reuniones se reflejan en las actitudes y conductas que muestran en ellas. Las reuniones se convierten así en mecanismos que validan y refuerzan esos significados, y de manera general, en mecanismos de validación de sus identidades sociales.</p>

Tabla 6.61 (continuación). Principales hallazgos de la investigación. Fuente: elaboración propia.

6.7. Referencias

- Allen, J. A., Beck, T., Scott, C. W. y Rogelberg, S. G. (2014). Understanding workplace meetings. A qualitative taxonomy of meeting purposes. *Management Research Review*, 37(9), 791-814.
- Banks, G. C., Woznyj, M. H., Wesslen, R. S. y Ross, R. L. (2018). A Review of Best Practice Recommendations for Text Analysis in R (and a User-Friendly App). *Journal of Business and Psychology*, 33, 445–459.
- DLE (2018). Diccionario de la Lengua Española. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=DglqVCc>
- Feixas, G. y Cornejo, J. M. (1996). *Manual de la técnica de la rejilla mediante el programa RECORD v. 2.0*. Barcelona: Paidós.
- Feixas, G., De la Fuente, M. y Soldevila, J. M. (2003). La técnica de la rejilla como instrumento de evaluación y formulación de hipótesis clínicas, *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, 8(2), 153-172.

Capítulo 6. Resultados de la investigación

Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F. y Tsuji, S. (1984). Attractive quality and must-be quality. *Hinshitsu (Quality, The Journal of Japanese Society for Quality Control)*, 14, 39-48.

Kaplan, S. (1979, April). *Perception and Landscape: Conceptions and Misconceptions*. Paper presented in the National Conference on Applied Techniques for Analysis and Management of the Visual Resource, Nevada, USA.

Myring, P. (2000). Qualitative content analysis. *Forum Qualitative Social Research*, 1(2), 1–10.

Pozzar, R. A. y Berry, D. L. (2017). Gender differences in bladder cancer treatment decision making. *Oncology Nursing Forum*, 44 (2), 204-209.

Repa, M. J. (2015). *Leadership to support e-quality for all: a study of a systemwide accessible technology policy implementation*. Doctoral Thesis. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/48497063.pdf>

Romano, N. C. y Nunamaker J. F. Jr. (2001). Meeting analysis: Findings from research and practice. *Proceedings of the 34 th Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences* (pp. 1-13). Washington: IEEE Computer Society.

Welbers, K., Van Atteveldt, W. y Benoit, K. (2017). Text Analysis in R. *Communications Methods and Measures*, 11(4), 245-265.

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15, 251-289.

CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

7.1. Introducción

Este Capítulo 7 analiza el aporte de la investigación llevada a cabo, tanto el que realiza al campo de conocimiento científico sobre las reuniones de trabajo, como el que provee para la gestión de las organizaciones, por sus implicaciones prácticas. Como se ilustra en la Figura 7.1, constituye la fase final de la investigación de tesis.

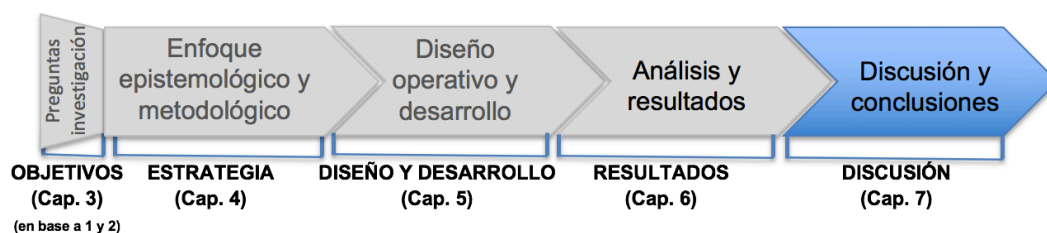


Figura 7.1. Estructura secuencial de la concepción y realización de esta investigación de tesis.
Fuente: elaboración propia.

El capítulo se estructura en cinco apartados. Tras esta introducción (7.1), en el apartado 7.2 abordamos la discusión e implicaciones teóricas y prácticas de los resultados detallados en el capítulo 6; en el 7.3 tratamos las limitaciones y líneas futuras de investigación, que si bien forman parte de la discusión, las estructuramos en un apartado específico para mayor claridad; concluimos con una breve síntesis y conclusiones (7.4) y finalizamos con la bibliografía utilizada en el capítulo (7.5).

7.2. Discusión e implicaciones

Esta investigación de tesis es la primera que se realiza con un carácter exploratorio de alcance amplio, sobre los significados que atribuyen a las reuniones de trabajo los participantes en ellas. En este sentido, los dos estudios anteriores de referencia, Allen et al. (2012) y Geimer, Leach, DeSimone, Rogelberg y Warr (2015), se centraron en preguntar directamente a los participantes por los motivos que les hacen, o harían, dar

Capítulo 7. Discusión y conclusiones

la bienvenida a más reuniones (Allen et al., 2012), el principal motivo de satisfacción o insatisfacción con las reuniones en las que participan y sugerencias de mejora (Geimer et al., 2015), pero no exploraron los significados, ni cuáles definen a una reunión como satisfactoria o insatisfactoria, buena o mala. Así, esta investigación ha respondido a las tres preguntas planteadas en el Capítulo 3:

1. ¿Qué significados atribuyen a las reuniones de trabajo las personas que participan en ellas?, que tiene a su vez cuatro subpreguntas:
 - 1.1. ¿Qué es una reunión desde la perspectiva de los participantes? ¿Qué características o atributos definen a dicho fenómeno?
 - 1.2. ¿Qué consideran una reunión productiva?
 - 1.3. ¿Qué tipologías de reuniones emergen desde la perspectiva de los participantes?
 - 1.4. ¿Cómo diferencian las reuniones de trabajo de aquellas que no son de trabajo?
2. ¿Qué factores influyen en los diferentes significados construidos?
3. ¿Cómo afectan los diferentes significados a las actitudes hacia las reuniones y sus conductas en ellas?

Hemos explorado los significados que los individuos utilizan en su construcción conceptual de las reuniones, los potenciales factores que tienen influencia en dicha construcción y las consecuencias, en términos de actitudes y comportamientos en las reuniones, que se derivan de ellos. Al hacerlo, pretendimos apartarnos del enfoque dominante en la investigación, que asume que los individuos entienden lo mismo por “reunión”, conforme un concepto definido desde la perspectiva académica. Y cubrimos varias brechas de la literatura científica, muy significativas cuando se concibió esta tesis y que aún perduran en la actualidad, que iremos especificando en la discusión. Con nuestras aportaciones hemos intentado dar un paso relevante en el estudio de las reuniones de trabajo, que sustente y apoye el desarrollo del cuerpo de conocimiento sobre este fenómeno.

La investigación llevada a cabo permite concluir sobre la existencia de una “retórica formal” en las definiciones conceptuales de reunión cuando se realiza directamente la pregunta, y de una “realidad informal e intangible”, que se descubre a través de la profundización en los significados que subyacen a dicha construcción social formal. Esta realidad, informal e intangible, pone en evidencia una dimensión social y emocional de las reuniones, que pasa desapercibida y que permite entender muchas

de las actitudes y los procesos en torno a las reuniones (asistencia, interacción, resultados, etc.). También permite concluir sobre la existencia de una separación entre el ámbito gerencial y los empleados respecto a su concepción de las reuniones de trabajo y qué esperan de ellas, que puede ser causante de expectativas no cubiertas, y por ende de insatisfacción con las reuniones. Los significados con los que cada individuo da sentido a sus reuniones (en conjunto, y a cada tipo de reunión) están influenciados por factores individuales y grupales, tales como las identidades sociales de los individuos y el estilo de liderazgo y cultura de la organización. Estos hallazgos sugieren 17 contribuciones teóricas a la “ciencia de la reunión” (Allen, Lehmann-Willenbrock y Rogelberg, 2015) y cinco implicaciones prácticas para la gestión de reuniones y de las personas (recursos humanos), que analizamos a continuación. Las implicaciones teóricas las estructuramos para cada pregunta de investigación, y las implicaciones prácticas las tratamos bajo un enfoque sistémico, por su contribución a la gestión de las reuniones en particular, y de los recursos humanos en general.

7.2.1. Contribuciones teóricas

Las contribuciones que esta tesis realiza al ámbito de conocimiento científico sobre las reuniones de trabajo lo son a nivel conceptual y a nivel metodológico. En el primer ámbito, realiza 14 aportaciones al cuerpo de conocimiento sobre el fenómeno; en el segundo, tres aportaciones metodológicas para el estudio del mismo. Ambas son abordadas en los epígrafes siguientes.

7.2.1.1. Contribuciones a nivel conceptual

1. ¿Qué significados atribuyen a las reuniones de trabajo las personas que participan en ellas?

La respuesta a la *primera pregunta de investigación*, articulada a través de sus diversas subpreguntas, proporcionó hallazgos que podemos agrupar en las contribuciones siguientes: (1) significados más nucleares que utilizan los participantes para definir sus reuniones; (2) dos taxonomías de reuniones; (3) identificación de significados que permiten diferenciar sus reuniones y qué referentes toman de buena o mala reunión (La Mejor y La Peor), y (4) significados nucleares de una reunión productiva. En conjunto, los hallazgos encontrados realizan un aporte importante a la literatura existente sobre reuniones, que analizamos a continuación, estructurados por cada una de las subpreguntas de investigación.

Capítulo 7. Discusión y conclusiones

a. Qué es una reunión desde la perspectiva de los participantes - significados más nucleares

La primera aproximación a los significados de las reuniones, a través de los cuestionarios cerrados, nos permitió establecer una taxonomía de propósitos de reunión, en base a los asuntos nominales que aparecían en la convocatoria de la reunión. Esta taxonomía fue comparada con los propósitos de cada reunión percibidos por los participantes, expresados con verbos de acción. Al hacerlo, realizamos una **primera contribución** al estudio de los objetivos de las reuniones, comparando la retórica del propósito de la reunión, esto es, la visión dominante que tiene la organización sobre ella, con la visión procesual de sus participantes.

En la medida en que hemos considerado la convocatoria de la reunión como la voz de la organización, representada en un nombre estático, hemos ido más allá para “decrystalizar” esta voz en los verbos de acción múltiple que incitan las mentes de los participantes, pasando de la “función pretendida” a la “función realizada” y de un paradigma “de simplificación” a un paradigma “de complejidad” (Morin, 2008). Por lo tanto, nos adentramos en la complejidad real de las reuniones, a través del propósito de reunión, yendo más allá de la suposición simplificadora de que hay un propósito único representado en la convocatoria, y teniendo en cuenta los otros propósitos de la reunión asignados por los participantes (propósitos percibidos). De esta manera, hemos tratado de cuestionar críticamente "la creencia de que la fragmentación infligida a la realidad es la realidad misma" (Morin, 2008, p.4), o que "un mundo posible se trata como el mundo" (Deetz, 1992, p.191).

Al cuestionar críticamente el propósito de la reunión como unitario y representar otras voces de la organización, las de sus grupos de interés o *stakeholders*, hemos resaltado otras visiones alternativas a la visión gerencial dominante, transmitida a través del propósito, cristalizada en la convocatoria de la reunión. Visión gerencial predominante en gran parte de la literatura acerca de las reuniones de trabajo, que lleva a suponer que la convocatoria es el propósito único y compartido de la reunión, articulado generalmente a través de la agenda, una de las características de diseño más estudiada en la literatura como antecedente de la efectividad de las reuniones y de la satisfacción con las mismas (Cohen, Rogelberg, Allen y Luong, 2011; Leach et al., 2009). Sin embargo, desde una perspectiva de gestión crítica, esta es solo una falacia que perpetúa el orden social dominante privilegiado por la élite de la administración, silenciando así otras voces organizacionales (Alvesson y Deetz, 2000). Al destacar esas voces alternativas, hemos enriquecido la visión del propósito de la reunión, desde

la complejidad de abordaje que requieren las reuniones como fenómeno de la vida organizacional. Como resultado de esta comparación asuntos-percepción, se evidenciaron diferencias entre lo que las reuniones intentaron lograr y lo que percibieron los participantes. Una brecha entre la retórica y la realidad del propósito de la reunión, entre la voz gerencial y las voces de otros agentes implicados.

Habiendo identificado esta brecha para la mayoría de los propósitos de las reuniones, un ejemplo extremo son las reuniones convocadas bajo el asunto de "Capacitación", que fueron percibidas por el 29% de los participantes con el propósito de Socializar y solo por el 11% de los participantes con el propósito de Formar. El propósito Socializar tiene, además, un peso relevante en las reuniones, que se hace más evidente en las Externas (21%) versus las Internas (7%). Estos hallazgos, junto con los resultados del análisis de grafos, permitieron inferir tres propósitos o funciones de las reuniones que se realizan en el ámbito laboral: 1) social/identificación/cohesión; 2) ejecutiva/técnica; 3) intercambio de información/conocimiento. A pesar de que los dos últimos propósitos ya han sido reconocidos y estudiados por investigaciones anteriores, el primero se ha asumido implícitamente, pero no ha sido explícitamente reconocido.

Por lo tanto, estos hallazgos, que responden a la primera subpregunta de investigación, nos llevan a hacer la **segunda contribución** teórica a la literatura científica sobre las reuniones de trabajo, resaltando la función importante, pero tácita, de la socialización, a veces olvidada en la literatura instrumental y clásica sobre estudios de organización en reuniones (Simon, 1997). La importante línea de investigación sobre la efectividad de las reuniones (Cohen et al., 2011; Leach et al., 2009; Rogelberg, Scott y Kello, 2007; Rogelberg, Shanock y Scott, 2012) ha asumido un propósito de reunión único para contrastarla y medirla. Esta tesis no solo muestra la multiplicidad de propósitos para la misma reunión, sino también que hay algo más para los participantes en una reunión que la efectividad o el logro de los objetivos en el tiempo planificado, y esa es la función de socializar. Aunque la dimensión social tácita de la reunión, y el rol de socialización que sirve, han sido reconocidos por la corriente de investigación que enmarca las reuniones como construcciones discursivas o para legitimar socialmente el orden actual y la estructura de poder en la organización (Boden, 1994; Schwartzman, 1986), no ha sido explícitamente considerada en los estudios sobre mejora de la productividad de las reuniones, ni explícitamente reconocida como una función de la reunión por sus participantes. Por ejemplo, en la taxonomía cualitativa de los propósitos de reunión elaborada por Allen, Beck, Scott y Rogelberg (2014), los participantes en el estudio no informaron socializar como categoría de Contenido o como categoría Instrumental. Tampoco es visible en la construcción formal de las reuniones, evidenciada al realizar

Capítulo 7. Discusión y conclusiones

a los participantes la pregunta directa “qué entienden por reunión”.

Así, las reuniones se erigen como *espacios de interacción – diálogo, conversación – entre personas para tratar uno o diversos temas, cuyos resultados deben aportar tanto a los participantes, como a la organización*. La interacción se evidencia enmarcada en una función social, complementaria de la función puramente técnica, y en general de mayor peso que esta. La comparación con las categorías que emergieron en el análisis de las definiciones conceptuales de reunión proporcionadas en la literatura académica (Capítulo 2), pone de relieve que la Interacción fue incorporada en 6 de las 13 definiciones facilitadas, pero únicamente resaltada su vertiente social por aquellos autores que enfocan las reuniones como construcciones discursivas (Boden, 1994; Hoogeboom y Wilderom, 2015; Raclaw y Ford, 2015). La “aportación a los participantes” no fue expresamente mencionada en las definiciones propuestas en la literatura, si bien está inmersa en la facilitada por Ravn (2013), “creación facilitada de significado y valor en un grupo de personas” y por Raclaw y Ford (2015), “encuentro planeado de personas caracterizado por la interacción para compartir y de manera conjunta dar forma a una actividad de grupo basada en tareas, mantenidos durante un periodo de tiempo acotado y acordado”. Al aportar una definición fenomenológica de reunión, a partir de las definiciones experienciales de los participantes en el estudio, realizamos la **tercera contribución teórica**.

Las dos perspectivas, la gerencial dominante sobre lo que las reuniones necesitan lograr, centrada en una función ejecutiva/técnica y representada en nuestro estudio a través de los asuntos de convocatoria, y la de los participantes, que resalta socializar como un propósito importante de las reuniones, se pueden simbolizar adecuadamente en dos de las cinco lentes teóricas o metáforas utilizadas por Scott, Allen, Rogelberg y Kello (2015) para conceptualizar el rol de las reuniones en la vida organizacional. En particular, la visión gerencial, de carácter netamente ejecutivo y que tiene como objetivo lograr reuniones productivas o efectivas, puede vincularse a su metáfora de la reunión como una “tecnología de colaboración”. A través de esta metáfora, las reuniones se consideran herramientas estratégicas y racionales, que los miembros de la organización pueden utilizar en sus esfuerzos por coordinar procesos de trabajo grupales y tomar decisiones de forma deliberada y sistemática, de acuerdo con intereses unificados para alcanzar un objetivo (Van Vree, 1999). Nuestra investigación se suma a este trabajo teórico, al ilustrar que esta metáfora refleja la perspectiva gerencial dominante, pero no la perspectiva de los participantes. En contraste, la visión que nuestros participantes tienen sobre las reuniones, evidenciada tanto a través del desajuste propósito pretendido-propósito percibido de la reunión, como de los

significados aflorados a través de las rejillas, entrevistas y cuestionarios abiertos, puede estar bien representada por la metáfora de una reunión como un “ritual cultural” (Schwartzman, 1986; Scott et al., 2015) y, por lo tanto, como una forma de interacción que construye y reconstruye los valores grupales y organizacionales (Van Vree, 2011). Futuras investigaciones deberían identificar el papel que la socialización puede desempeñar dentro de la vida organizacional (por ejemplo, para estabilizar la organización de la cuales forman parte (Jarzabkowski y Seidl, 2008), crear significado (Weick, 1995), o como variable a considerar en la vinculación y compromiso de los empleados con la organización (Allen y Rogelberg, 2013; Shanock et al., 2013; Yoerger, Crowe y Allen, 2015), entre otros, que abordaremos en el apartado 7.3. Nuestra investigación ha demostrado cómo estas dos metáforas – reuniones como tecnología y reuniones como rituales – coexisten como dos realidades diferentes, separadas y estancadas, dentro de la organización. El difícil desafío de gestionar reuniones implica, por lo tanto, unir estas dos metáforas, al incorporar a la visión dominante de la reunión, como una tecnología de colaboración centrada en la efectividad, la importante dimensión social.

Si bien la perspectiva de los participantes evidenció que la concepción de las reuniones es específica para cada persona, del total de 123 constructos bipolares que emergieron a través de la rejilla, 60 de ellos (el 49%) forman parte de la categoría Participación/Desarrollo (P), 41 (33%) corresponden a Objetivo/Planificación (O) y 22 (18%) a Resultados (R). La categoría Objetivo/Planificación (O) está conformada por las subcategorías Propósito (7 constructos), Temática (3), Estructura (6), Organización (8), Delegación y preparación (5), Participantes (8), Prioridad (3) y Otros (1). La categoría Participación/Desarrollo la conforman las subcategorías de Asistencia y Atención (4), Respeto y Confianza (13), Emociones (7), Clima (10), Interacción (16) y Coordinación (10), y la categoría Resultados (R) está integrada por Productos Tangibles (12), Aporte a la Persona/grupo (7), Aporte a la Organización (1) y Satisfacción (2). Estos hallazgos ponen de manifiesto que la categoría predominante en los significados que los participantes atribuyen a las reuniones es la Participación/Desarrollo, netamente relacionados con la función de socialización. De ellos, hay un importante grupo de significados referidos al ambiente “intangible” de la reunión (20 de los 60 constructos asociados a la P; 33%), que incluyen Respeto, Confianza y Emociones, y que contribuyen a la seguridad psicológica, que desempeña un rol relevante en el desarrollo de la reunión y la creatividad en la toma de decisiones (Reiter-Palmon y Sands, 2015). Más aún, de los 22 constructos relacionados con Resultados, siete forman parte de la subcategoría Aporte a la Persona/grupo; de ellos,

Capítulo 7. Discusión y conclusiones

cuatro hacen referencia expresa a la función social - Profesan la estructura del grupo, Refuerzan lazos, Contribuyen al acercamiento del grupo, Refuerzan vínculos - y los tres restantes - Generan tensión/estrés, Generan reflexión personal, Contribuyen al bienestar -, hacen referencia al resultado individual de las reuniones, no solo en términos negativos como la generación de estrés y tensión, que ya ha sido reconocida en la literatura (Allen, Lehmann-Willenbrock y Sands, 2016; Rogelberg, Leach, Warr y Burnfield, 2006), sino también en términos positivos, por la capacidad de generar reflexión personal y contribuir al bienestar por el sentido de pertenencia grupal. Así, el afloramiento de la función de socializar es una contribución significativa de esta tesis y es digna de consideración para futuras investigaciones en esta área. Pero también muy relevante es que los resultados de la reunión son conceptualizados por los participantes no únicamente en términos de aporte a la organización (en base al logro de objetivos propuestos/eficacia), sino la inclusión en la consideración de esos resultados de dos niveles de análisis más: el grupal y el individual, que emergen al considerar la perspectiva de los participantes, y que son obviados en la literatura. Esta es una contribución muy importante a la literatura de objetivos de la reunión, puesto que muestra otros niveles de análisis a considerar en la fijación de dichos objetivos, y que pueden ser logrados a través de la generación de un buen clima de reunión (gestión de las reuniones); esta contribución la retomaremos más adelante.

Los significados relacionados con la P no solo son los que discriminan más entre tipos de reuniones desde una perspectiva fenomenológica, sino que: (1) son significados de esta categoría los que separan la reunión de Trabajo (aquella reunión del ámbito laboral considerada como primer elemento de la rejilla) de La Mejor; (2) son, además, utilizados en mayor medida por aquellos participantes que necesitan pocas dimensiones de significado para discriminar o definir los tipos de reuniones; esto es, que tienen mayor "claridad" respecto a sus reuniones (mayor Intensidad Global de los Constructos); (3) los constructos centrales de los participantes satisfechos con sus reuniones tienen, en general, un peso elevado de P, mientras que los insatisfechos tienen un peso mayor de los significados relacionados con O y/o con R; 4) la Satisfacción/Insatisfacción como subcategoría únicamente agrupa dos de los 22 constructos que afloraron en la categoría de R. Estos hallazgos podrían indicar que las características de Objetivos/Planificación (O) y los Resultados (R) son factores necesarios para la satisfacción con las reuniones, pero no suficientes, y por tanto son generadores de insatisfacción cuando no están presentes. Estos diversos hallazgos sobre los significados que los participantes atribuyen a las reuniones realizan una aportación teórica al campo de conocimiento sobre las reuniones, sobre la que

profundizamos a continuación.

Una importante línea de investigación académica se centró en analizar las causas de insatisfacción con las reuniones de trabajo, centrada en las características de diseño como antecedentes de la insatisfacción, al ser “la baja calidad de las reuniones a menudo atribuida a reuniones pobremente planeadas o lideradas” (Odermatt, König y Kleinmann, 2015, p.49). Leach, Rogelberg, Warr y Burnfield (2009) encontraron que el Uso de la agenda, Puntualidad e Instalaciones, mediados por la participación activa, eran antecedentes de la efectividad percibida; factores a los que Cohen et al. (2011) añadieron la Iluminación, el Espacio, Refrigerios, Temperatura, Normas para tomar decisiones y Existencia de coordinador. En el marco de la diversidad de significados que las personas asocian a las reuniones, nuestros hallazgos confirman únicamente la Agenda (en cuanto que el Propósito y la Temática estén definidos), y con matices en Puntualidad, Toma de decisiones y Existencia de coordinador. Así, en nuestro estudio exploratorio no afloraron significados relacionados con la Iluminación, el Espacio, Refrigerios, Temperatura e Instalaciones. Con relación a la Impuntualidad, únicamente un participante lo mencionó, lo que podría indicar que estos resultados estén influenciados por el entorno sociocultural en el que se llevó a cabo la investigación. Esta influencia sociocultural en la concepción del tiempo fue reportada en la literatura académica en varios estudios (Kemp y Williams, 2013; Köhler, Cramton y Hinds, 2012; Köhler y Golz, 2015). Más que la puntualidad, los participantes en esta investigación valoran la Atención de los participantes, en cuanto que no haya dispersión, lo cual, desde la perspectiva de los participantes, no implica que no efectúen multitarea durante la reunión (realizar tareas en el ordenador mientras participan en una reunión), observada como conducta habitual. Esta multitarea está influenciada por las normas y cultura de las organizaciones que conformaron los casos de estudio (Stephens y Davis, 2009) y la realizan tanto en reuniones presenciales como virtuales; un aporte adicional a la literatura académica, pues los casos reportados en ella son de reuniones virtuales (Wasson, 2004). Con respecto a la Toma de decisiones, valoran que haya Participación en la toma de decisiones y estas estén basadas en Criterios técnicos; respecto a la Existencia de coordinador, no indican únicamente que lo haya, sino que ejerza un buen Liderazgo de coordinación, que determinará, entre otros aspectos, la dinámica de Interacción que se establezca en la reunión.

Por tanto, nuestros hallazgos, más que posicionarse en la línea de las características de diseño como antecedente principal de la satisfacción con las reuniones de trabajo (Cohen et al., 2011), son coherentes con la propuesta de Odermatt et al. (2016), quienes afirman que las características de diseño tienen un efecto menor en la

Capítulo 7. Discusión y conclusiones

satisfacción y efectividad de las reuniones que los procesos e interacción llevados a cabo en ellas. Es decir, nuestros hallazgos confirman que los constructos relacionados con la P pesan más que los relacionados con la O. Pero, además, varios de los constructos O tienen influencia en que se produzca una buena interacción, como por ejemplo la diversidad de los participantes. Esto es, incluso los constructos relacionados con la O no tienen carácter meramente estructural, como puede ser la iluminación, el espacio, u otras características de diseño en las que se centró principalmente el estudio de Cohen et al. (2011).

En este sentido, nuestros hallazgos confirman la relevancia de la línea de investigación centrada en la interacción en las reuniones (Kauffeld y Lehmann-Willenbrock, 2012) y aportan sobre ella. De manera específica, los constructos que emergieron de nuestro estudio están relacionados con que haya interacción, actitud abierta, actitud propositiva, opiniones argumentadas y un clima propicio, entre otros, caracterizando de este modo qué determina, desde su perspectiva, una buena interacción. Constructos tales como el Respeto, Integridad, Confianza, Empatía o Tono utilizado, no están reflejados en la literatura, y por ello constituyen un aporte de esta investigación. Además, nuestros resultados aportan a la propuesta de Sauer, Meinecke y Kauffeld (2015), quienes afirman que la interacción se realiza entre participantes que son “similares en iniciativa y auto-eficacia”. Conforme nuestros hallazgos, esta interacción se daría también (o principalmente) entre participantes que tengan una visión afín de las reuniones, o que compartan valores tales como el Respeto, la Integridad, la Confianza, o muestren Cariño y Empatía. En conclusión, la interacción no es solo un factor que “también contribuye” a que las reuniones sean efectivas (Van Praet, 2009), sino que se evidencia como la categoría que más contribuye a la satisfacción con las reuniones, y que articula la función social de las mismas.

Dentro de la categoría R, algunos participantes (participantes 3 y 6) conciben el proceso de reunión desde su planificación hasta que se implementan los acuerdos tomados. Estos resultados son coherentes con el enfoque de Littlepage (2015) referido a que “las reuniones pueden finalizar cuando se alcanza una decisión, pero generalmente alcanzar una decisión no es el objetivo final; se requiere su implementación” (p.545).

En resumen sobre este punto, los hallazgos de esta tesis confirman la importancia de la línea de investigación sobre aspectos de interacción como antecedentes de la satisfacción con las reuniones, y aportan:

1. Una identificación de significados asociados a la interacción, que contribuyen a dicha satisfacción.
2. Una nueva conceptualización de los Resultados de las reuniones según han sido considerados por la literatura, que permite incorporar la perspectiva de sus participantes. En este nuevo concepto de Resultados, no solo son importantes las decisiones/acciones, que se refieren a las aportaciones a nivel organizacional, sino también las aportaciones a nivel grupal e individual, incorporando así otros niveles de análisis - individual, grupal - a considerar en la fijación de dichos objetivos, y que pueden ser logrados a través de la generación de un buen clima de reunión. Así, los resultados de las reuniones no solo han de producir decisiones/acciones respecto a los objetivos esperados, sino que han de aportar a la persona/grupo y a la organización. Una vez más, se confirma la función social de las reuniones como importante para los participantes y como mecanismos de creación de significado (Weick, 1995).

Estos hallazgos constituyen nuestra **cuarta contribución** teórica.

b. Qué es una reunión productiva desde la perspectiva de los participantes

Conforme los hallazgos de esta investigación, la función de socialización, y los significados relacionados con ella, que hacen referencia a la categoría de Participación/Desarrollo (P), son el factor diferenciador entre lo que la literatura académica ha entendido como reuniones “productivas” (Allen et al. 2012; Kello, 2015; Rogelberg, Allen, Shanock, Scott y Shuffler, 2010; Rogelberg et al., 2012, entre otros) y lo que los participantes entienden por una buena reunión. Nuestros resultados evidencian que reunión productiva no es, para los participantes, sinónimo de buena reunión, entendiendo por “buena” aquella cercana a su ideal de reunión (La Mejor). Estos hallazgos constituyen nuestra **quinta contribución** al campo de conocimiento científico sobre las reuniones: la diferencia entre “buena reunión” y “reunión productiva”, que evidencia de nuevo las diferentes perspectivas entre los diversos agentes organizacionales implicados en una reunión, y principalmente entre dirección (visión gerencial) y empleados. Si bien la respuesta de los participantes a la pregunta qué consideran una reunión productiva responde a una construcción social formal, fundamentada en el binomio resultados-objetivos, que incluye las perspectivas de la eficacia (logro de los objetivos) y de la eficiencia (coste), tradicionalmente consideradas en la literatura, cuando analizamos qué define su reunión ideal, La Mejor, constatamos que dista mucho del concepto de reunión productiva. Mientras que la reunión productiva se caracteriza principalmente por alcanzar los resultados esperados, en

Capítulo 7. Discusión y conclusiones

torno a los objetivos establecidos, de manera eficiente, y por la efectividad en la ejecución de los acuerdos (se han de cumplir), sin perjuicio de que también genere beneficios para la organización y los participantes (aprendizaje) y proporcione satisfacción, La Mejor reunión se caracteriza principalmente por significados relacionados con la Participación/Desarrollo. En comparación con el concepto de reunión, *la reunión productiva se caracteriza más por su función y características técnicas, que por la interacción enmarcada en una función social de las reuniones, si bien esta interacción ha de ser respetuosa.*

Estos hallazgos sugieren que parte de la investigación académica sobre las reuniones pudiera estar partiendo de una única perspectiva, la de los gestores, que no siempre se corresponde con la de los participantes. Al no existir en la literatura académica una definición de “reunión productiva” o de “reunión efectiva” (como vimos en el Capítulo 1, términos considerados habitualmente como equivalentes), se produce una asunción generalizada de que productividad/efectividad es buen uso del tiempo y consecución de objetivos (Rogelberg et al., 2010, 2012) o, en el mejor de los casos, buen uso del tiempo y contribución personal (Geimer et al., 2015), y que de ella derivan la satisfacción con las reuniones y sus resultados, así como el fortalecimiento de la cultura de equipo (Geimer et al., 2015). En resumen, en la literatura académica “efectividad” es sinónimo de buena reunión, como por ejemplo lo reflejan las preguntas “Con respecto a la efectividad de sus reuniones típicas, proporcione la razón principal por la que siente como lo hace sobre las reuniones a las que asiste” y “qué sugerencias tiene para mejorar la efectividad de las reuniones”, en el estudio de Geimer et al. (2015). La orientación hacia la productividad también se manifiesta en la literatura no académica, como evidencian los resultados de una búsqueda en Google Books® para “reuniones productivas” (731 resultados) y “*productive meetings*” (más de 13.000), realizada en agosto de 2018. Identificar y reconocer esta diferencia de percepción sobre qué consideran unos y otros actores organizacionales una “buena reunión” contribuirá a desarrollar la investigación académica al respecto.

Este análisis nos permite comprender y posicionar las reuniones de trabajo (las del ámbito Laboral) respecto a la satisfacción que proveen a los participantes. La afirmación “los datos empíricos destacan que los empleados están con frecuencia insatisfechos con las reuniones y las perciben como improductivas” (Odermatt et al., 2016, p.222) parece más sustentada en la “teoría popular” sobre reuniones (Matetja y Julian, 1994; Ravn, 2013) que en los resultados de la investigación científica. Nuestros resultados confirman los hallazgos de Rogelberg et al. (2007), quienes encontraron que el 42% de los encuestados calificó sus reuniones como productivas (de nuevo, se

podiera estar cometiendo un gran sesgo en estos estudios, al equiparar “productivas” a “satisfactorias”). Si bien nuestra investigación no fue de carácter cuantitativo, a través del análisis de la rejilla constatamos que más de la mitad de los participantes en el estudio están satisfechos con sus reuniones Trabajo (el primer elemento considerado en la rejilla). Así, de las 44 reuniones con distancia menor de 0,50 respecto a La Mejor o La Peor, 32 reuniones (73%) están próximas a La Mejor y 12 (27%) a La Peor. Esto es, los participantes en la investigación tienen experiencias más positivas que negativas de reuniones y tienen más referentes de buenas reuniones (La Mejor) que de malas reuniones (La Peor). Además, las experiencias positivas son más fuertes (menor distancia con La Mejor), pero el nivel de satisfacción varía por tipo de reunión, y no solo por personas y por organizaciones. Por ello, no se pueden encasillar las “reuniones de trabajo” como un todo homogéneo, que ha sido el enfoque predominante en la literatura académica centrada en las reuniones de trabajo, lo que constituye nuestra **sexta contribución** a la teoría sobre reuniones. Así, nuestros hallazgos constatan no solo que “no hay dos reuniones iguales” (Allen et al, 2012, p.406), sino que los diferentes tipos de reuniones en el ámbito Laboral no generan la misma satisfacción, de modo que una persona puede estar altamente satisfecha con un tipo de reunión, e incluso constituir su referente de “buena” reunión, cercana a La Mejor (los participantes 1, 3, 4, 10, 13 y 16 en nuestro estudio), y altamente insatisfecha con otras reuniones de trabajo (participantes 1, 4 y 16); y que a su vez diversos tipos de reunión pueden compartir significados comunes o similares. Por ello, estos hallazgos evidencian que las características de diseño y desarrollo de las reuniones no son universales, dando así respuesta tanto a la reflexión de Allen et al. (2014) sobre “la posibilidad de que diferentes tipos de reuniones puedan tener diferentes procesos y dinámicas conductuales” (p.807), como al llamamiento de Cohen et al. (2011) y Odermatt et al. (2015), sobre que “es necesaria más investigación para evaluar la generalización de los efectos de las características de diseño en los resultados de la reunión” (p.63). A este respecto, nuestros hallazgos permitieron identificar tipos de reuniones “afines” por los significados atribuidos por los participantes, que conllevan actitudes y dinámicas conductuales específicas.

Así, los resultados de esta investigación confirman que las características de diseño no son generalizables a todo tipo de reuniones, y que hay tipos de reuniones que pueden compartir significados similares, si bien el análisis se debe realizar para cada persona y organización. Por lo tanto, respecto a que “el tipo de reunión pudiera favorecer o inhibir los tipos de características de diseño que se necesitan o se quieren, así como los procesos estereotípicos utilizados en la reunión” (Allen et al., 2015, p.6),

Capítulo 7. Discusión y conclusiones

nuestros hallazgos no solo lo confirman, sino que añaden una pieza más al puzle conceptual, al ser los significados los que median entre los tipos de reunión y los procesos generados, lo que constituye nuestra **séptima contribución teórica**. Una aportación significativa que cambia el enfoque “estructural” de las reuniones que se había aplicado hasta el momento, que trataba de encontrar cuáles eran las características que mejor se adecuaban a cada tipo de reunión. Evidenciamos que son las personas, cómo conciben las reuniones, las que determinan finalmente los tipos de reunión, y se pueden identificar tipos de reuniones “afines” por los significados que les atribuyen los participantes. De estos significados se derivarán sus actitudes y dinámicas conductuales.

c. Qué tipologías de reuniones emergen desde la perspectiva de los participantes

Respecto a los tipos de reuniones que conciben los participantes, la taxonomía resultante de la primera aproximación a los significados (análisis de los datos procedentes de los cuestionarios cerrados) es explicativa de nuestros datos, pero también proporciona un terreno para comparar con la taxonomía de propósitos de reuniones desarrollada por Allen et al. (2014), que se basó en las descripciones de los participantes en la investigación sobre el propósito de las últimas reuniones que mantuvieron en sus organizaciones, más que en la visión de la organización de este propósito personificada a través de la convocatoria de cada reunión, que fue el caso de esta investigación de tesis. Las categorías que surgieron inductivamente en nuestra taxonomía están conformadas en torno a 27 asuntos de propósitos, que se corresponden con la meta-categoría “Instrumental” de las dos identificadas por Allen et al. (2014): Instrumental y Contenido. La primera, referida al propósito o finalidad de las reuniones y constituida por tres propósitos - formar, identificar problemas y proponer soluciones, generar ideas o soluciones -. La segunda, referida a la temática tratada en las mismas. Nuestros resultados son coincidentes con dos de los propósitos (el tercero, “identificar problemas y proponer soluciones”, pudiera estar inmerso en las funciones de Dirigir, Seguir o Coordinar, entre otras), y enriquecen dicha meta-categoría, aportando 25 propósitos adicionales a los propuestos por Allen et al. (2014). La comparación de los propósitos de la reunión con las acciones percibidas (propósitos percibidos) por los participantes, identificó trece propósitos - Coordinar, Seguir, Socializar, Dirigir, Informar, Persuadir, Obtener, Decidir, Motivar, Discurrir, Formar, Planificar, Entrevistar - de los cuales dos (Formar, Discurrir) son comunes a la meta-categoría Instrumental propuesta por Allen et al. (2014), y el propósito “Identificar

problemas y proponer soluciones” podría estar inmerso en los de Dirigir, Seguir o Coordinar.

La segunda taxonomía que aporta nuestra investigación fue elaborada en base a los tipos de reuniones identificados por los participantes (elementos de la rejilla), en el marco de las entrevistas realizadas. Su análisis y clasificación nos permitió establecer una taxonomía de reuniones que considera el ámbito Laboral y el Social, revelándose ambos indisolubles, al tomar los individuos frecuentemente su referente de reunión del ámbito Social (este punto lo retomaremos más adelante). Esta segunda taxonomía identifica cinco meta-categorías en el ámbito Laboral y dos en el Social, que hemos denominado categorías. Las primeras incluyen Finalidad, Grupos, Rol/liderazgo en la reunión, Forma y Esfera/ámbito; las segundas incorporan Grupos de pertenencia y Finalidad. Centrándonos en las reuniones del ámbito Laboral, la categoría Finalidad coincide con la meta-categoría Instrumental propuesta por Allen et al. (2014) e incluye 14 tipos de reuniones, de los cuales dos - Formación, Resolución de problemas - coinciden con los tres propuestos por Allen et al. (2014); los restantes 12 son adicionales e incluyen Informativas, Planificación, Coordinación, Seguimiento, Negociación, Apoyo a la institución, Consultivas, De consultoría, De inicio de misión, Técnicas, Políticas, Coloquiales (hemos mantenido las denominaciones utilizadas por los participantes en la investigación, fácilmente convertibles en verbos de finalidad). Las categorías Grupos, Rol/Liderazgo, Forma y Esfera/ámbito de nuestra investigación son nuevas respecto a las propuestas en la taxonomía de Allen et al. (2014). En resumen, nuestros resultados enriquecen la única taxonomía de reuniones publicada en el ámbito académico, aportando nuevas categorías no consideradas en la literatura, lo que constituye nuestra **octava contribución** teórica. Nuestros hallazgos ponen de manifiesto que la primera categoría que utilizan los participantes para tipificar sus reuniones es la de Grupos Sociales. Las reuniones del ámbito Laboral las clasifican principalmente a partir de la Finalidad que cumplen, y dentro de ella en relación a su actividad laboral (funciones) y a la actividad de la organización en la que trabajan. En segundo lugar, tipifican sus reuniones laborales en función de los Grupos con los que se reúnen (Internas, Externas, Nacionales, Internacionales, con Colegas de profesión, Redes de cooperación, Colegas de profesión, Compañeros de la oficina actual, Compañeros de las oficinas anteriores) y, en menor medida, respecto al Rol/liderazgo desempeñado en la reunión (Pasivas, Proactivas, Autoritarias, Controladas, Participativas), la Forma (Virtuales, Formales, Informales) o la Esfera en que se desarrollan las reuniones (Trabajo, Académicas). Sobre la Forma, nuestros hallazgos muestran que la forma, presencial o virtual, de las reuniones no es una categoría

Capítulo 7. Discusión y conclusiones

relevante para los participantes, incluso cuando realizan reuniones virtuales con frecuencia semanal. No se han encontrado estudios académicos que se centren sobre este aspecto; únicamente reportan el uso creciente y significativo de las reuniones virtuales (Pervan, Lewis y Bajwa, 2004). La meta-categoría Contenido propuesta por Allen et al. (2014) no surgió en nuestra investigación, dado que en la primera taxonomía, explicativa de nuestros datos, el objetivo fue identificar la finalidad de las reuniones, no su contenido, y la pregunta a los participantes en nuestra investigación fue qué tipos de reunión identifican, no su temática específica. No obstante, esta meta-categoría propuesta por los autores, que incluye 13 subcategorías, puede ser criticada como una nueva categoría instrumental caracterizada por “para discutir un tema” y no como “de contenido”, equiparable a nuestra categoría de “Dirigir, Seguir y Coordinar”.

d. Cómo diferencian las reuniones de trabajo de aquellas que no lo son

Los resultados de esta investigación de tesis también han evidenciado que la realidad “reunión” para los participantes aún, salvo algunas excepciones que analizaremos más adelante, dos esferas: la Laboral y la Social, estando ambas imbricadas. De tal modo, que en el sistema de construcción de cada participante La Peor reunión siempre está en un extremo del Eje 1, pero en el otro extremo sitúan otro tipo de reunión, como las Familiares, Proactivas, Sociales, de Comités, Capacitación o con Colegas de oficina actual, excepto en casos muy puntuales. Los participantes que han indicado reuniones en los ámbitos Laboral y Social (14 de los 16 participantes), en general asocian La Mejor reunión con una reunión del ámbito Social (Iglesia, Familia, Amigos, Comunidad...), a excepción de los participantes 1, 10 y 16, mientras que los que identificaron reuniones únicamente en el ámbito Laboral (dos participantes) asocian a La Mejor reuniones de tipo participativo: Técnicas y Proactivas (participante 4) y Participativas (participante 6). Pero mientras las reuniones más próximas a La Mejor están relacionadas tanto con el ámbito Laboral como con el Social (para 4 participantes únicamente corresponden al ámbito Social, para 5 únicamente al Laboral y los otros 7 comparten reuniones de ambos ámbitos), las reuniones más próximas a La Peor están asociadas al ámbito Laboral, para todos los participantes. Por ello, La Mejor reunión está caracterizada por significados que tienen que ver con el ámbito social/emocional, que se desarrolla en otros grupos sociales fuera del contexto laboral/organizativo, y que dicho ámbito tiene un peso en lo Laboral, donde las personas valoran que en las reuniones haya proactividad, y no autoridad, y que la interacción se desarrolle en un ambiente de confianza, de agrado, de cariño, con actitud abierta, propositiva, que refuerce los lazos y la estructura del grupo, lo que constituye nuestra **novena contribución** teórica. Los participantes definen una reunión como muy mala (La Peor)

en función del Propósito y Temática, y en mayor medida en función del Desarrollo (ambiente, interacción) y de los Resultados alcanzados. Un total de 12 constructos son específicos de La Peor reunión, mientras que La Mejor viene diferenciada por un único constructo distintivo: la Espontaneidad, entendida como la ausencia de influencia de las estructuras formales o informales de poder. Las implicaciones que se derivan para la ciencia de la reunión son relevantes, y abre una nueva línea de investigación que aúna la disciplina de la Psicología con la de la Gestión. El hecho de que La Mejor y La Peor no se definan por los mismos constructos implica que los factores que producen satisfacción no son los mismos que producen insatisfacción. Esto es, estamos ante una estructura bidimensional, y no unidimensional, respecto a la insatisfacción-satisfacción de las reuniones.

En base a lo expuesto anteriormente, para responder a la pregunta de cómo diferencian los participantes las reuniones de trabajo de las que no son de trabajo, la respuesta no es directa, sino que “depende” de cómo conciba cada persona las reuniones del ámbito Laboral. Y esto, a su vez, está vinculado con las identidades sociales de la persona, que retomaremos más adelante. Es decir, los constructos específicos asociados a las reuniones de Trabajo están relacionados con qué otras reuniones toman como referencia. A nivel global, considerando el primer elemento de la rejilla (reunión Trabajo o equivalente) parece que los constructos implicados son un total de siete, que corresponden en su mayoría a la fase de Participación/Desarrollo (P): Poder seleccionar a los participantes/No poder; Respeto/Falta de respeto; Tolerancia de opiniones/Intolerancia; Cuadradas (centradas en el objetivo)/ Dispersas; Cariño/Falta de cariño; Reflejan afinidad/Espontaneidad; Participación en toma de decisiones/Ejercicio de autoridad del jefe. De ellos, los más repetidos son el Número y Variedad de participantes y el Clima de confianza.

2. ¿Qué factores influyen en los diferentes significados construidos?

La respuesta a la *segunda pregunta de investigación* constata la influencia de factores relacionados con las identidades sociales de los participantes, en concreto con la identidad religiosa, y también con el estilo de liderazgo en la organización.

Nuestros resultados evidencian que los participantes en la investigación tipifican mayoritariamente las reuniones en función de los grupos sociales a los que se sienten pertenecer, a partir de una clasificación primaria Laboral – Social. De ello se deduce que sus significados nucleares, que son los que se refieren a su identidad, permitirían

Capítulo 7. Discusión y conclusiones

organizar subordinadamente los significados sobre reuniones: buenas, malas, etc. en función de los significados más nucleares de identidad con los que se definen.

Como analizamos anteriormente, las reuniones del ámbito Social las clasifican principalmente en función de los Grupos de pertenencia, y de manera residual en función de la Finalidad. La fuerza de la identidad está relacionada con la medida en que los individuos se comprometen con una identidad social particular (Haslam y Ellemers, 2005), que en el caso de los participantes en esta investigación tiene su origen principalmente en tres grupos sociales: Familia, Amigos, Iglesia. Cuanto mayores y más intensos son los vínculos establecidos con estos grupos, más fuerte es la identidad social que se deriva de su pertenencia a ellos, y mayor la probabilidad de encontrar conductas asociadas a actividades realizadas en el rol con ellos (Stryker y Serpe, 1992), incluso en otros ámbitos como puede ser el Laboral.

La pertenencia a estos grupos no solo define la identidad social de los participantes, sino los significados que emplean para definir las reuniones de trabajo (ámbito Laboral), las conductas manifestadas en estas y su satisfacción con ellas. Cuatro de los 16 participantes toman como referente de reunión (más cercana y altamente correlacionada con La Mejor) una reunión del ámbito religioso, y los constructos que utilizan para concebir el fenómeno reunión están mayoritariamente relacionados con las relaciones: Respeto por los otros, Tolerancia de opiniones, Actitud abierta, Ambiente de confianza, Genera reflexión personal, Contribuye al bienestar... Este es un hallazgo muy importante, sobre cómo las identidades sociales influyen en la concepción de las reuniones de trabajo, en las actitudes hacia ellas y en las conductas manifestadas durante su desarrollo, lo que constituye nuestra **décima contribución teórica**. La influencia de estas identidades sociales en la concepción de las reuniones de trabajo, y en las actitudes y conductas en ellas, la resume uno de los participantes (E-11), al afirmar:

En realidad, en la vida no existe una separación entre las cosas materiales y espirituales, porque todo es espiritual; no puedo tener un traje para ir a la iglesia el día domingo y luego tener una actitud diferente en mi trabajo [...]. En un grupo religioso creemos en lo mismo; sin embargo, en el trabajo te encuentras con personas que tienen otras maneras de pensar, y creo que lo más importante aquí es la tolerancia... en cualquier grupo uno necesita ser tolerante con los demás.

Respecto a la influencia cultural de país, si bien las diferencias encontradas en el Caso 6, país E, más orientado a la eficiencia y productividad y menos a aspectos socio-emocionales, pudieran ser debidas a una cultura menos colectiva en comparación con

los otros países, que parece estar en línea con los resultados hallados por Köhler et al. (2012), respecto a que los participantes de unos países (en su caso Alemania) tienen un enfoque orientado más a la planificación y centrado en el objetivo, mientras que otros (en su caso, Estados Unidos) se enfocan más en la acción y muestran más conductas-socioemocionales, no hemos podido identificar claramente la influencia de este factor a nivel de país. Sin embargo, sí hemos podido identificar claramente una influencia a nivel de cultura organizativa, y en particular, del liderazgo organizacional, que sí se identificó claramente como factor de influencia. Nuestros hallazgos ponen de manifiesto que el estilo de liderazgo de la organización se refleja en el liderazgo ejercido en las reuniones, e influye en tres ámbitos: (1) en cómo tipifican los participantes sus reuniones de trabajo; (2) en qué tipo de significados atribuyen a las reuniones y cómo las definen; (3) en el peso que cada categoría de significados tiene en el sistema de constructos de la persona, lo que constituye nuestra **undécima contribución** al campo de conocimiento de las reuniones de trabajo. Respecto al primer ámbito (1), algunos participantes clasifican sus reuniones a partir del rol/liderazgo ejercido en las reuniones. Por ejemplo, el participante 6 las tipifica como Participativas, Autoritarias y Controladas, siendo los dos últimos tipos de reunión los que le generan insatisfacción, y el participante 4 las clasifica como Conflictivas, Pasivas, Técnicas y Proactivas, siendo las Pasivas la fuente de su insatisfacción, debido a falta de delegación/autoridad, que le impide ejercer un rol activo en ellas. Respecto al segundo ámbito (2), el liderazgo se refleja en significados tales como Delegación por parte del superior/Inhibición, Preparación con el superior/Abandono o Participación en la toma de decisiones/ser tomadas por el jefe en el ejercicio de su autoridad. Estos significados relacionados con la toma de decisiones pudieran reflejar que en ocasiones se genera en las reuniones un “falso” consenso por la carga de autoridad del jefe, manifestado de manera implícita, simplemente pasando a otro punto de la agenda, o de manera explícita, de modo que aunque este pregunte a los participantes si están de acuerdo, ellos no se atreven a cuestionar. Este falso consenso sería del tipo impuesto, propuesto por Haug (2015), que por omisión constituye:

Una forma de promulgar, posiblemente negociar, jerarquías organizacionales, ya que permite a los superiores exigir el cumplimiento de los subordinados sin dar realmente ninguna orden o incluso reclamar abiertamente una autoridad de decisión privilegiada, pero sin embargo ejercer, al no proporcionar una ranura para que se exprese la disidencia (p.23).

Y cuando se declara abiertamente, “es un marcador de estatus, en el contexto de las reuniones” (Owens y Sutton, 2011, citado en Haug (2015, p.23). En otras ocasiones, la

Capítulo 7. Discusión y conclusiones

decisión es simplemente tomada por el jefe “en el ejercicio de su autoridad”. Tanto en el caso del falso consenso, como en una decisión tomada de manera expresa y abierta, hay una imposición que es causa de insatisfacción para los participantes en la reunión. Respecto al tercero ámbito (3), los participantes de las organizaciones con un estilo de liderazgo orientado a las tareas (Yukl, 1989), tienen un peso menor de significados relacionados con emociones. Así, si bien los constructos relacionados con la P pueden tener un peso predominante en el sistema de constructos (por ejemplo, para el participante 6), son relacionados con aspectos racionales de la interacción, y no con emociones, que cobran mayor relevancia en los otros participantes en la investigación.

Estos hallazgos realizan una contribución relevante a la literatura académica, que se centró en el liderazgo ejercido en la reunión por parte de la persona que coordina, facilita o lidera la misma, como responsable primaria de cada aspecto de la reunión (Malouff, Calic, McGrory, Murrell y Schutte, 2012), o en la relación supervisor-empleado respecto a la reuniones que coordina el primero y su impacto (Baran y Shanock, 2010; Baran, Shanock, Rogelberg y Scott, 2012; Mroz, Yoerger y Allen; 2018; Odermatt et al., 2017), pero no en la influencia que tiene el liderazgo en la construcción que hacen las personas de las reuniones y, por ende, en las actitudes y conductas que desarrollan hacia ellas. La literatura académica informa que la coordinación de reuniones por parte de los líderes no solo conforman percepciones en la relación supervisor-empleado, sino también hacia la organización en su conjunto y cómo los empleados se comportan en las reuniones (Baran y Shanock, 2010; Baran et al., 2012). Los hallazgos de esta investigación de tesis no solo lo confirman, sino que evidencian la influencia del estilo de liderazgo organizacional en la conducta que los empleados tienen en las reuniones, a través de su sistema de constructos, y aporta el “cómo” influencia. Como consecuencia, el estilo de liderazgo no se manifiesta únicamente durante la reunión, sino en la concepción misma de las reuniones. De modo que parece que los procedimientos llevados a cabo en ellas no son los únicos predictores de efectividad y satisfacción con las reuniones, lo que enriquece la propuesta de (Odermatt et al., 2016), sino que también lo son los procesos previos, como la delegación de autoridad, vinculada al tipo de liderazgo ejercido en la organización. Por el trabajo de Yoerger et al. (2015) sabemos que las reuniones que realizan los empleados con sus supervisores tienen impacto en el compromiso de los empleados, y este es mayor cuando tienen una percepción alta de soporte por parte de sus supervisores, actuando la carga de reuniones como moderador en la relación entre la participación en los procesos de toma de decisiones en ellas y la implicación de los empleados con la organización (a mayor carga de reuniones, mayor relación positiva).

Por tanto, los directivos pueden utilizar las reuniones como mecanismos para generar mayor compromiso (Allen y Rogelberg, 2013; Yoerger et al., 2015). Las reuniones actúan así como mecanismos de validación de las estructuras formales e informales de poder e influencia (Taylor, 2006) y proporcionan claves sobre los valores de la organización y cómo se distribuye el poder (Ravn, 2013; Schwartzman, 1986; Tracy y Dimock, 2004). De estas aportaciones y hallazgos se derivan implicaciones prácticas que analizaremos en el subapartado 7.2.2.

Como resumen, nuestros hallazgos permiten establecer un modelo conceptual sobre los factores de influencia en las reuniones (Figuras 7.2 y 7.3), en el que las identidades sociales tienen una flecha bidireccional, ya que no solo influyen en la conceptualización, desarrollo de conductas durante las reuniones y actitudes ante estas (satisfacción-insatisfacción), sino que las mismas reuniones refuerzan/validan/cuestionan estas identidades sociales, validando los significados sobre estas y consecuentemente influenciando las actitudes, o cuestionando estos significados y generando insatisfacción. Este marco conceptual exploratorio, fruto de los hallazgos de esta tesis, constituye nuestra **duodécima contribución teórica**, una gran aportación teórica relevante a la ciencia de la reunión, porque permite entender el proceso de las reuniones dentro de la dinámica organizacional y aunar múltiples niveles de análisis (individual (satisfacción-insatisfacción), grupal (liderazgo, identidades sociales) y organizacional). En este sentido, este modelo conceptual propuesto, que retomamos al final de este subapartado, es una de las aportaciones principales de esta tesis, y constituye una hoja de ruta exploratoria para futuras investigaciones que decidan ahondar en el poder explicativo de cada uno de los factores propuestos y validar el modelo propuesto.

3. ¿Cómo afectan los diferentes significados a las actitudes hacia las reuniones y sus conductas en ellas?

La respuesta a la *tercera pregunta de investigación* evidencia que los significados que los participantes atribuyen a las reuniones se reflejan en las actitudes y conductas que muestran en ellas. Las reuniones se convierten así en mecanismos que validan y refuerzan esos significados, y de manera general en mecanismos de validación de sus identidades sociales.

Retomando la definición fenomenológica de reunión que propusimos al inicio de este apartado de discusión:

Capítulo 7. Discusión y conclusiones

Reunión como espacio de interacción – diálogo, conversación – entre personas para tatar uno o diversos temas, cuyos resultados deben aportar tanto a los participantes como a la organización.

En base a los hallazgos que dan respuesta a la tercera pregunta de investigación, surge una nueva definición de reunión, que realiza una contribución a la literatura académica:

Reunión como mecanismo de interacción que construye y valida identidades sociales y organizacionales.

Nuestros hallazgos confirman la propuesta de Cohen et al. (2011) respecto a que la forma en que percibimos nuestro entorno nos ayuda a formar actitudes hacia ese entorno, lo que a su vez afecta la forma en que pensamos y nos comportamos en ese entorno en el presente y en el futuro; una propuesta coherente con el enfoque constructivista y construccionista social que adoptó esta tesis. Enfoque del que se deduce “que las percepciones de los empleados sobre las reuniones también pueden tener implicaciones importantes de comportamiento y actitud, que puede afectar la forma en que perciben, asisten, utilizan y respaldan las reuniones” (Cohen et al., 2011, p.100). Nuestros hallazgos lo confirman, pero matizan que no solo es la forma en que concebimos “las” reuniones (como un “todo”), sino la forma en que concebimos cada tipo de reunión. Y esa forma de concebirlas es particular de cada persona. Además, esta investigación añade que la concepción de cada tipo de reunión está condicionada a las reuniones que cada persona toma como referencia de La Mejor o La Peor, que dependen de sus identidades sociales salientes, y que la saliencia y fuerza de estas identidades, y de los significados de reunión que promueven, se deriva en ciertas actitudes ante las reuniones y comportamientos en ellas. En definitiva, esta investigación acerca la lupa a “cómo” las percepciones de los empleado sobre las reuniones tienen implicaciones sobre la actitud y el comportamiento, definidas por Allen et al. (2008) y Cohen et al. (2011), entre otros. En conjunto, las actitudes generadas ante las reuniones en una organización, y las experiencias en ellas, dan forma a la “mente colectiva” (Duffy y O’Rourke, 2015), puesto que “las reuniones de trabajo son elementos interconectados en un proceso continuo de construcción de significado organizacional” (p.223), que ha de aportar a la persona, al grupo y a la organización, como evidenciaron nuestros hallazgos. Así, “las reuniones constituyen la actividad por excelencia del puesto de trabajo que está dirigida a creación de significado, de manera implícita o explícita” (Scott et al., 2015, citado en Lehmann-Willenbrock, Allen y Belyeu, 2016, p.1295).

Las actitudes se configuran “tanto por la propia experiencia del individuo con reuniones previas, como por su disposición” (O’Neil y Allen, 2012, p.188) “[...] y los equipos a los que pertenece” (p.191), y por ello están imbricadas a sus identidades sociales. Adicionalmente, nuestros resultados evidencian que dichos equipos o grupos no lo son únicamente del ámbito Laboral, sino de la esfera Social/personal, como hemos visto anteriormente, y que la conformación de las actitudes respecto a las reuniones está íntimamente relacionada con: (1) los significados que cada persona atribuye a las reuniones (qué significados y cómo los expresa), en general, y a cada tipo de reunión, y (2) qué reunión toman como referente de reunión ideal (La Mejor). De modo que los significados asociados a su referente los extrapolan a otras reuniones, con independencia del ámbito, Laboral o Social, en que se desarrollen. Cuando además uno de los significados está asociado a la Prioridad, como indican nuestros resultados, implica que unas reuniones son prioritarias, mientras que otras no, derivándose consecuentemente las actitudes pertinentes. Lo mismo ocurre con otros significados. Por ejemplo, cuando una persona define sus reuniones en función de si la autoridad (jefe) delega o no, estableciendo como Inhibición el polo opuesto a la Existencia de Delegación, su actitud en la reunión será sin duda de inhibición (participante 4); o cuando una persona no se siente cómoda en reuniones Formales de grupos grandes, y por su trabajo debe coordinarlas, su actitud no será positiva, y por ello les otorgará el significado de “Generan estrés” (participante 12); y cuando una persona necesita conocer anticipadamente el perfil de los participantes, para poder prepararla, y no lo conoce, le genera Ansiedad (participante 16); y así sucesivamente. Estas actitudes generan a su vez comportamientos en la reunión, como pudimos constatar a través de observación participante, que refuerzan sus expectativas y actitudes. No solo con las reuniones posteriores, sino que por la literatura académica sabemos que lo que ocurre en las reuniones excede el ámbito de ellas, marca el tono de las jornadas laborales de los empleados y, de manera más global, da forma a las experiencias en el puesto de trabajo y con la organización (Allen y Rogelberg, 2013; Rogelberg et al., 2010; Shanock et al., 2013; Yoerger et al., 2015).

Afirman Allen et al. (2015, p.6) que “el modo en que los participantes se sienten después de una reunión es probable que inflencie el modo en que van a su próxima reunión con el mismo grupo de participantes”. Nuestros resultados confirman que no es solo probable, sino que así ocurre, pero que no depende (únicamente) del grupo en el que se reúne la persona, sino del tipo de reunión de que se trate. Esto es, los significados que asocian los participantes a los diversos tipos de reuniones dentro del ámbito Laboral varían según las reuniones, y por ello también varían las actitudes ante

Capítulo 7. Discusión y conclusiones

ellas. Hay reuniones con grupos específicos con los que se sienten más identificados, o con finalidades con las que se encuentran más identificados conforme su función/trabajo, o con estilos de liderazgo, como hemos analizado anteriormente. Nuestros hallazgos contribuyen a los resultados de Kauffeld y Meyers (2009), quienes encontraron que conductas tanto funcionales (por ejemplo, proponer soluciones) como disfuncionales (por ejemplo, quejarse) eran replicadas por otros participantes. Sobre ello, nuestros hallazgos permiten inferir que no se trata únicamente de un comportamiento de isopraxis, sino que los participantes comparten significados similares respecto a las reuniones en que se producen dichos comportamientos, que determinan sus actitudes ante las mismas, y estas actitudes a su vez derivan en comportamientos. Estas aportaciones al estudio de la interacción en las reuniones constituyen nuestra **decimotercera contribución**.

En el marco de la *Teoría de la Autoeficacia* (Bandura, 1977), Rogelberg, Leach, Warr y Burnfield (2006) propusieron que las reuniones pueden ser vistas en términos del juicio de un individuo sobre su capacidad para desempeñarse de manera efectiva en una reunión. La autoeficacia en las reuniones influenciaría los patrones de pensamiento de los participantes y sus reacciones emocionales. Nuestros hallazgos confirman esta propuesta y aportan sobre su alcance. Los casos específicos de los participantes 12 y 16 ilustran cómo “algunos tipos específicos” de reuniones en el ámbito laboral son generadoras de estrés o frustración, pero no así otros tipos. Estrés y frustración que se refleja en los siguientes constructos que afloraron en sus rejillas: Generan tensión-estrés/No generan-liberan estrés; Satisfacción elevada/Frustración. Para el participante 12, las reuniones Formales (unas específicas de su función Laboral) son generadoras de estrés, que vincula a tres factores, que a la vez son significados que utiliza en su construcción de las reuniones: Tienen objetivos, Duración elevada y Ambiente formal. Esta persona se siente insegura coordinando o participando en este tipo de reuniones; actitudes y comportamiento que se pudieron constatar a través de observación participante. Para el participante 16, las reuniones de Redes de Cooperación (entre otras) son generadoras de Frustración por el Ambiente Tenso y por el Desconocimiento del perfil de los participantes. Al desconocer el perfil siente que no puede preparar la reunión con anticipación, lo cual le genera incertidumbre, y no se siente capaz de lidiar con el ambiente. Por ello, esta Tesis aporta al alcance y naturaleza de la aplicación de la Teoría de Autoeficacia a la investigación sobre reuniones. Así, un individuo puede sentirse plenamente capaz ante un tipo de reuniones de trabajo y no ante otras, lo que sugiere una naturaleza relativa y dinámica de la autoeficacia, mediada por los significados atribuidos a las reuniones.

En resumen, nuestra investigación aporta “qué determina la percepción de autoeficacia” de un individuo respecto a las reuniones que mantiene, que son sus significados. Esta constituye nuestra **decimocuarta aportación teórica**.

Para finalizar este apartado de aportaciones teóricas, retomamos la propuesta mencionada de modelo conceptual de reuniones, elaborada con base en los hallazgos de esta tesis. Esta propuesta se presenta a continuación bajo dos perspectivas: perspectiva individual (Figura 7.2) y perspectiva organizacional (Figura 7.3).

ENTORNO

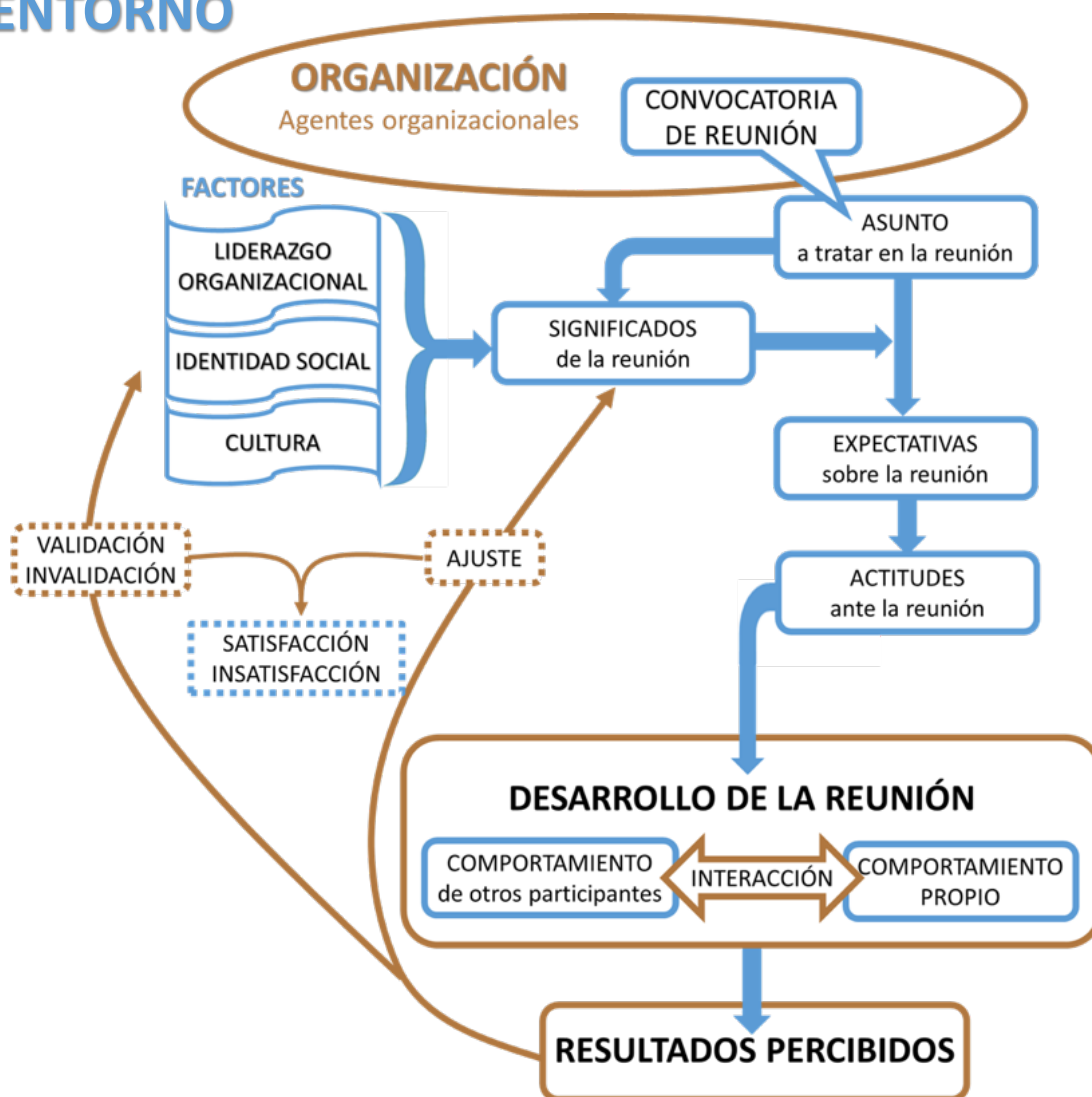


Figura 7.3. Modelo conceptual de reuniones, perspectiva individual. Fuente: elaboración propia.

Capítulo 7. Discusión y conclusiones

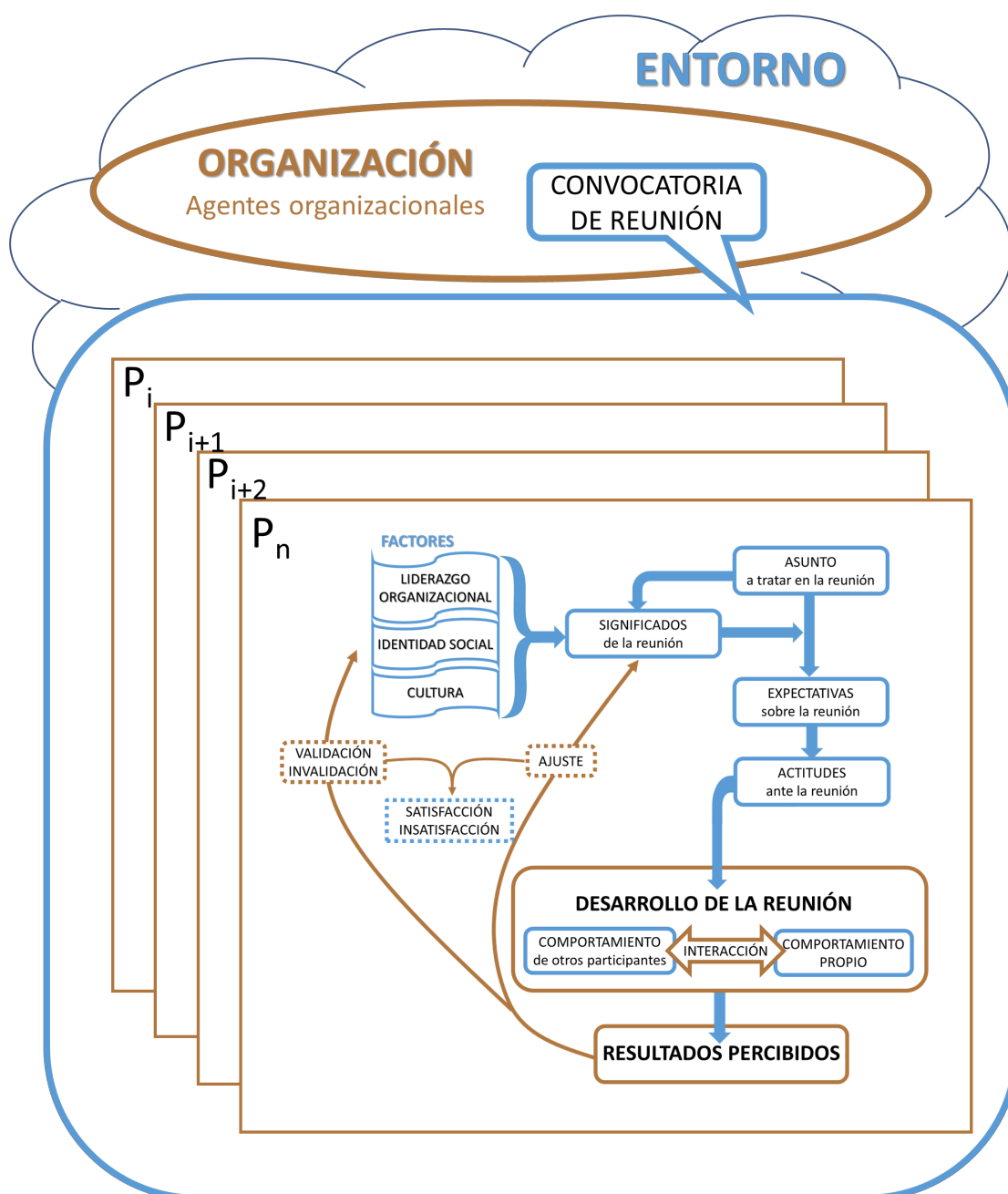


Figura 7.2. Modelo conceptual de reuniones, perspectiva organizacional. Fuente: elaboración propia.

Conforme este modelo, bajo una perspectiva individual (Figura 7.2) cada persona tiene una concepción propia de las reuniones, que se sustenta en un conjunto estructurado de significados con los que da sentido a sus reuniones. Estos significados están influenciados por factores individuales y grupales, tales como sus identidades sociales, la cultura y el liderazgo ejercido en la organización en la que trabaja. Por ello, el entorno (social y organizativo) desempeña un rol relevante en el desarrollo de dichos significados. Estos significados constituyen la “lente” con la que cada persona afronta y evalúa las reuniones, que puede ser distinta a la lente con la que afrontan las reuniones otros agentes organizacionales. Así, ante una convocatoria de reunión,

generalmente traducida en el asunto de convocatoria, se activan dichos significados y se traducen en expectativas sobre la reunión, que a su vez determinan actitudes ante la misma. La reunión se desarrolla a través de interacción entre los participantes, donde el comportamiento propio de la persona (que deriva de sus actitudes) y el de los otros participantes se influyen mutuamente. Este proceso de interacción determina los resultados de la reunión, que no constituyen una entidad objetiva, única, sino que serán interpretados (percibidos) por los participantes conforme su concepción (estructura de significados). Dicha evaluación comparativa, a modo de retroalimentación, podrá producir un ajuste en dichos significados, o reforzarlos. A su vez, dicha percepción también actuará como mecanismo de validación o invalidación de sus identidades sociales y de los otros factores que influyen en los significados. De los resultados percibidos, y según dicha validación o invalidación y ajuste, se deriva la satisfacción o insatisfacción de la persona con la reunión. Por tanto, esta tesis contribuye a explorar en profundidad el proceso que lleva a una persona a estar satisfecha o insatisfecha con las reuniones a través de los significados construidos.

Adoptando la unidad de análisis organizacional (Figura 7.3), el mismo mecanismo se activa y replica para el conjunto de personas (P_i a P_n) que participan en las reuniones que convoca la organización (o su grupos de interés, considerando un enfoque amplio de la “organización”). La sumatoria de la concepción de las reuniones que tengan las personas de la organización, los resultados percibidos de las mismas, y el correspondiente mecanismo de retroalimentación hacia los significados y factores que los influyen, determinarán la orientación y “mente colectiva” de reuniones que tenga la organización. Modificarlas, necesariamente requiere actuar sobre los significados con lo que cada individuo da sentido a sus reuniones.

7.2.1.2. Contribuciones metodológicas

Esta investigación realiza tres aportaciones metodológicas para el estudio de las reuniones, que consideramos relevantes.

- *En primer lugar, la utilización de la Técnica de la Rejilla*, para hacer aflorar los significados que utilizan las personas en su construcción de las reuniones. Si bien durante el desarrollo de la investigación, ya decidido el uso de esta técnica, se identificó un trabajo puntual presentado en un congreso (Stray, Lindsjom y Sjoberg, 2013), en el que los autores indicaron que la utilizaron, no explican cómo la aplicaron ni su alcance. Por lo que su uso sigue siendo un aporte novedoso en el ámbito de conocimiento de las reuniones de trabajo. En esta Tesis se constató la idoneidad de la Técnica de la Rejilla para la exploración de los significados

Capítulo 7. Discusión y conclusiones

atribuidos a las reuniones, de modo que hizo aflorar significados que no emergieron a través de los otros métodos de recogida de datos utilizados (entrevista, cuestionarios abiertos y cerrados, observación), incluso cuando se realizaron preguntas abiertas en entrevistas semiestructuradas, que para Geimer et al. (2015) “permiten a los trabajadores caracterizar las experiencias de la reunión con sus propias palabras” (p.2017). El aporte de esta técnica en este ámbito se caracteriza porque ha permitido: (1) Identificar los significados que utilizan las personas para concebir sus reuniones; (2) adentrarse en el sistema de constructos de los participantes, para conocer cómo diferencian entre tipos de reuniones; (3) evaluar la satisfacción de los participantes con las reuniones de una forma más objetiva (y novedosa), sin necesidad de realizarles la pregunta directa.

- *En segundo lugar, la utilización del Análisis de Grafos o Análisis de Redes (Network Analysis) para el análisis de los datos. Si bien esta técnica fue utilizada por Sauer y Kauffeld (2013), su aplicación se centró en el análisis de la interacción en las reuniones. En esta Tesis se aplicó con una finalidad y alcance diferentes, para analizar la relación entre los asuntos de convocatoria de las reuniones y las acciones percibidas. Una aplicación novedosa, que permitió contrastar la visión de la organización convocante con la de los participantes, e identificar comunidades de interrelación entre asuntos y acciones percibidas, de las que emergieron tres funciones que satisfacen las reuniones: (1) ejecutiva/técnica, (2) intercambio y generación de información/conocimiento, y (3) social/identificación/cohesión.*
- *En tercer lugar, esta Tesis constata la utilidad de metodologías cualitativas y métodos mixtos para el estudio de las reuniones, bajo un enfoque fenomenológico para el estudio de las reuniones, y realiza una contribución por su triangulación metodológica: (1) Por un lado, la disociación encontrada entre los asuntos de convocatoria de las reuniones (propósito para el que fueron convocadas) y las funciones percibidas por los participantes, constata la necesidad de contrastar diferentes métodos de recogida de datos que corresponden a diferentes agentes de la organización, para lograr un conocimiento más integral y sistémico de las reuniones de trabajo. (2) Por otro, la complementación de las entrevistas en profundidad con la Técnica de la Rejilla permitió adentrarse en los significados que no aparecen en el concepto formal de reuniones cuando se realiza la pregunta directa, contribuyendo así a enriquecer los resultados logrados a través del análisis de los cuestionarios, que*

es el método comúnmente utilizado en el estudio de las reuniones. (3) Finalmente, la triangulación de datos en el Caso 6 permitió constatar factores de influencia en los significados, en este caso del liderazgo, y confirmar la disociación que puede producirse entre la visión gerencial y la de los participantes, de donde se derivan implicaciones prácticas relevantes.

Este aporte confirma la pertinencia del llamamiento realizado por Geimer et al. (2015) sobre la utilización de metodologías de carácter cualitativo para la investigación sobre las reuniones de trabajo, al afirmar que:

Los enfoques de investigación cualitativa son especialmente necesarios en el estudio de las reuniones de trabajo porque estos métodos tienen el potencial de identificar o producir factores que no han sido examinados en la investigación cuantitativa previa" (p.2017).

Llamamiento que pone fin a dos décadas (1990-2010) de predominancia de métodos cuantitativos para el estudio de las reuniones, y al que contribuye esta tesis. Por su naturaleza inductiva, la investigación de tipo cualitativo es particularmente adecuada para las investigaciones de las experiencias de los participantes y los significados que asignan a estas experiencias; como resultado, mejora la comprensión de las reuniones como fenómeno social. Esta Tesis también constata la utilidad de la aplicación de métodos mixtos (en este caso de recogida y análisis de datos) para el estudio de las reuniones, como reivindicaron Hoogeboom y Wilderom (2015).

Para finalizar, aunque no se trate de una contribución metodológica, mencionamos también el hecho de que es la primera tesis doctoral que se realiza en España sobre reuniones de trabajo, y la primera investigación académica sobre reuniones que se realiza en Centroamérica (seis países), lo que contribuirá en un futuro al estudio transcultural de las reuniones, línea de investigación escasamente desarrollada en la actualidad.

En la Tabla 7.1 resumimos las diversas contribuciones teóricas realizadas a través de los hallazgos de esta investigación.

Capítulo 7. Discusión y conclusiones

Alc.	Nº	Alcance	Desarrollo contribuciones teóricas
	1	Comparación asunto - percepción	La comparación realizada contribuye al estudio de los objetivos de las reuniones, comparando la retórica del propósito de la reunión (visión dominante que tiene la organización) con la visión procesual de sus participantes.
	2	Identificación función socialización	La función de socialización de las reuniones se evidenció como relevante, pero está olvidada en la literatura instrumental y clásica sobre estudios de las reuniones de trabajo.
	3	Definición fenomenológica de reunión	Aporta una definición de reunión a partir de las definiciones experienciales de los participantes
Conceptuales	4	Identificación de significados asociados a interacción y concepción de resultados	Se aportan nuevos significados asociados a la interacción, que contribuyen a la satisfacción con las reuniones. Nueva conceptualización de los Resultados incorporando otros niveles de análisis - individual, grupal - a considerar en la fijación de los objetivos, y que pueden ser logrados a través de la generación de un buen clima de reunión.
	5	Reunión productiva no es sinónimo de buena reunión	Reunión “productiva” no equivale a “buena” reunión. Evidencia las diferentes perspectivas entre los agentes implicados en una reunión, y principalmente entre la dirección y los empleados. La investigación académica sobre mejora de la productividad de las reuniones parte de la perspectiva de los gestores.
	6	Las “reuniones de trabajo” no son un todo homogéneo	Encasillar las “reuniones de trabajo” como un todo homogéneo ha sido el enfoque predominante en la literatura académica. Los hallazgos de esta tesis evidencian que este enfoque no es apropiado. Varios participantes identificaron diversas reuniones dentro del ámbito Laboral, y los significados asociados a ellas difieren entre reuniones.
	7	Los significados median entre los tipos de reunión y los procesos generados	Los tipos de reunión no dependen de las características de diseño o de los procesos realizados en ellas, sino que son las personas (cómo conciben las reuniones) las que determinan los tipos de reunión. Una aportación significativa que cambia el enfoque “estructural” de las reuniones que se viene aplicando hasta el momento.
	8	Dos taxonomías de reuniones	Se han proporcionado dos taxonomías de reuniones, ambas elaboradas desde los significados que les atribuyen los participantes, e identificados los factores que influyen en su tipificación.

Tabla 7.1. Resumen de las contribuciones teóricas de esta tesis. Fuente: elaboración propia.

Alc.	Nº	Alcance	Desarrollo contribuciones teóricas
	9	Constructos que definen la Mejor y a la Peor reunión son diferentes	Implica que los factores que producen satisfacción no son los mismos que producen insatisfacción. Estamos ante una estructura bidimensional, y no unidimensional, respecto a la insatisfacción-satisfacción de las reuniones.
	10	Las identidades sociales influyen en los significados asociados a las reuniones	Las identidades sociales influyen en la concepción, actitudes ante las reuniones de trabajo y conductas manifestadas en ellas. Los significados que asocian a la Mejor reunión, sea esta del ámbito Laboral o Social, afectan a las reuniones de trabajo mantenidas.
Conceptuales	11	Influencia del liderazgo organizativo en las reuniones	El estilo liderazgo de la organización se refleja en el las reuniones, e influye en tres ámbitos: (1) en cómo las tipifican los participantes; (2) en qué tipo de significados atribuyen; (3) en el peso que cada categoría (O,P,R)
	12	Modelo conceptual de reuniones	Se propone un modelo conceptual sobre las reuniones de trabajo, que considera los factores de influencia en los significados, las actitudes que determinan y la traducción de dichas actitudes en comportamientos en las reuniones.
	13	Influencia de los significados en la interacción	Se han aportado nuevos antecedentes de la interacción que se lleva a cabo en las reuniones.
	14	Factores que influyen la percepción de autoeficacia	Se han aportado significados asociados a las reuniones como factor que contribuye a la percepción de autoeficacia ante ellas.
Metodológicas	15	Técnica de la Rejilla	Idónea para identificar y evaluar el sistema de constructos de las personas con relación a las reuniones.
	16	Análisis de redes	Permite una utilidad de análisis visual interactivo, que hace fluir el razonamiento inductivo. Su uso creativo en esta investigación no tiene antecedentes en la literatura, y permitió identificar comunidades de interrelación.
	17	Triangulación metodológica	Los diversos métodos de recogida de datos y técnicas de análisis han enriquecido la potencialidad del estudio para responder a las preguntas de tesis, proporcionando hallazgos que de otro modo no hubiera sido posible.

Tabla 7.1 (continuación). Resumen de las contribuciones teóricas. Fuente: elaboración propia.

7.2.2. Implicaciones prácticas

Los resultados y hallazgos de esta tesis tienen implicaciones prácticas significativas para la gestión de las reuniones y también para la gestión de personas (recursos humanos). Conforme la discusión realizada en el subapartado 7.2.1, nuestros hallazgos evidenciaron una gran separación entre cómo conciben las reuniones y qué esperan de ellas la dirección (visión gerencial) y los participantes, que se refleja por

Capítulo 7. Discusión y conclusiones

ejemplo en el concepto de reunión productiva, al no ser para los participantes sinónimo de buena reunión, o en la distancia entre los propósitos de las reuniones, manifestados en los asuntos de convocatoria, y los percibidos por los participantes en las reuniones. Los resultados del análisis de los significados que afloraron a través de la rejilla (su tipología, cómo los participantes posicionan y valoran unas reuniones en comparación con otras, y qué significados son causantes de su insatisfacción) indican que las reuniones no solo cumplen una función instrumental de tipo ejecutiva/técnica, o de intercambio y generación de información/conocimiento, sino que también satisfacen una función social/de identificación/cohesión, lo que las convierte en mecanismos para hacer operativas las políticas de recursos humanos en su más amplio sentido.

Por otro lado, la concepción de las reuniones de trabajo varía por organización, personas y tipo de reuniones; por ende, no se puede encasillar las “reuniones de trabajo”, como un todo homogéneo. Estas diferencias pueden conllevar un incumplimiento de las expectativas de los participantes respecto a las reuniones en las que participan, que daría lugar a insatisfacción, por desajuste entre expectativas y calidad percibida (Parasuraman, 1991; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985), estando las expectativas fuertemente arraigadas en el sistema de creencias de cada individuos. Además, por el cuerpo de conocimiento desarrollado sobre las reuniones, sabemos que esta insatisfacción tiene efecto duradero, más allá de las reuniones, y un impacto amplio, en otras facetas de la relación organización-empleado, tales como la satisfacción con el trabajo (Rogelberg et al., 2010) y la motivación y compromiso (Allen y Rogelberg, 2013; Shanock et al., 2013; Yoerger et al., 2015). De ahí la relevancia de las implicaciones prácticas de esta tesis para la gestión de personas en general, y no solo para la gestión de reuniones.

Sobre la base de estos resultados, las organizaciones deben prestar atención a la concepción que tienen de las reuniones los empleados que participan en ellas, y especialmente las relacionadas con sus expectativas de socialización, en particular para determinado tipo de reuniones, o en entornos en los que las personas no disponen de otros mecanismos de socialización para la cohesión y reforzamiento del grupo. La efectividad o productividad de las reuniones, en términos de tiempo invertido, u objetivos alcanzados, son importantes, pero no son los únicos elementos a considerar al organizar, dirigir y/o coordinar reuniones en el lugar de trabajo. En base a ello sugerimos cinco recomendaciones prácticas que analizamos a continuación.

7.2.2.1. Implicaciones para la gestión de reuniones

Las implicaciones prácticas que se derivan para la mejora de la gestión de reuniones las sintetizamos en *eficacia* y *personalización*, a modo de principios rectores para la mejora de las reuniones.

Eficacia respecto al enfoque de mejora de las reuniones, habitualmente tratado en la literatura académica y no académica a modo de “recetas” universales para todo tipo de reuniones y organizaciones. Los resultados de esta investigación han evidenciado tres aspectos de utilidad para las organizaciones:

- Que las organizaciones (por ejemplo, el Caso 6) pueden abordar la mejora de las reuniones con buena intención, pero en dirección totalmente contraria a la que se requeriría para lograr los objetivos que persigue la mejora. En consecuencia, lejos de lograr su objetivo, su actuación puede generar efectos contraproducentes que reforzarán, en un círculo vicioso, significados que las personas atribuyen actualmente a las reuniones, y que son causantes de insatisfacción e inefectividad;
- Que las “recetas” actúan, o pretenden actuar, sobre los efectos (ineficacia de las reuniones e insatisfacción, entre otros), pero no sobre las causas, que se encuentran en la concepción misma de las reuniones: qué significan para las personas, y por lo tanto qué esperan de ellas;
- Que las reuniones cumplen o satisfacen tres funciones: (1) ejecutiva/técnica, (2) intercambio y generación de información/conocimiento, y (3) social/de identificación/cohesión. Se deberían considerar mecanismos, tanto en el diseño de las reuniones como en su coordinación posterior, que permitan dar respuesta a ellas, en mayor o menor medida dependiendo del peso que tengan en cada caso.

Perseguir la maximización de la eficacia en estos ámbitos comentados contribuirá a mejorar la efectividad de las reuniones para los fines que pretenden, considerando las necesidades y expectativas de los diversos actores implicados.

Personalización del abordaje de la mejora de las reuniones. Al igual que las personas requieren elementos de motivación laboral diferentes, no todas conciben las reuniones de la misma manera, ni todas las reuniones son portadoras de los mismos significados para una misma persona, ni por lo tanto esperan lo mismo de una reunión determinada. La mejora de las reuniones no se debería realizar desde un enfoque generalista, sino personalizado para cada tipo de reunión y colectivo, priorizando aquellas que generan

Capítulo 7. Discusión y conclusiones

insatisfacción y aquellos aspectos que son generadores de actitudes negativas hacia las reuniones.

Bajo estos principios, estructuramos en dos las recomendaciones prácticas para la mejora de la gestión de las reuniones:

1. *Conocer y comprender. Mejorar la práctica de las reuniones en una organización requiere comprender, como primer paso, cómo las conciben los integrantes de la misma.*

Esto es, conocer qué significados les atribuyen (cómo construyen su realidad sobre ellas) y qué consideran una buena reunión, cuyo significado difiere de unas personas a otras. El alcance de este “diagnóstico” previo pudiera extenderse también a otros grupos de interés fuera de la organización, en especial para aquellas organizaciones que mantienen reuniones externas frecuentes (por ejemplo, con clientes, asociados, administración pública, periodistas, comunidades locales, etc.). Este paso previo se debe considerar en diversos tipos de actuaciones, dependiendo del alcance del “cambio” que sea necesario o se desee llevar a cabo, y que detallamos a continuación:

- *Orientación hacia las reuniones:* tratar de establecer una “orientación hacia las reuniones” a nivel organizacional, como proponen Hansen y Allen (2015), puede ser apropiado. Pero para que dicha orientación sea efectiva, ha considerar cómo conciben las reuniones actualmente los participantes, y no partir únicamente de la que “desea” la organización. Si no se actúa sobre las creencias/significados, el impacto puede ser tan inexistente como ineficaz, e incluso contraproducente, como ocurre en los procesos de gestión del cambio a nivel organizacional.
- *Programas de formación:* diseñar e implementar programas de formación para la mejora de las reuniones a modo de “receta” universal pudiera tener un impacto muy limitado. Como en cualquier otro ámbito de la gestión de las organizaciones, cuando se pretende mejorar una práctica que tiene grandes carencias (dicho de otro modo, mucho potencial de mejora), este tipo de recetas suelen tener impacto. Pero nuestros hallazgos evidencian que no atacan la causa raíz, y por lo tanto el impacto no será plenamente efectivo ni duradero. Excepto que, por casualidad, dicho programa responda a la concepción que tengan de las reuniones los miembros de la organización receptores de dicha formación. El trabajo de Myrsiades (2000) consideró, como primer paso, la identificación de los obstáculos que determinan la improductividad de las reuniones, a partir de la descripción, por los participantes, de las reuniones improductivas existentes en

su organización. Nuestros hallazgos evidencian que no todos los significados afloran en la respuesta a una pregunta directa; más bien al contrario, la respuesta suele adoptar una retórica formal. El trabajo de Ravn (2013, 2014) se sustentó en la propuesta de un enfoque orientado hacia la “facilitación” de reuniones, y por ello está más en línea con nuestros hallazgos respecto a la importancia de la fase de Desarrollo de las reuniones. No obstante, al igual que en el caso anterior, no considera las causas raíz, pues no solo se trata de “guiar y dirigir las conversaciones en las reuniones hacia un objetivo positivo” (Ravn, 2014, p.70). Y, por último, la propuesta de contenido de un programa de formación realizada por Aksoy-Burkert y Köning (2015) únicamente tendría impacto en los dos casos anteriormente comentados, y por ende limitado.

- *Diseño de reuniones*: el propósito, ubicación, horario, pausas, formato (presencial/virtual), número y variedad de participantes, entre otros aspectos, debe considerar tanto los significados que los participantes atribuyen a las reuniones, como las funciones esperadas de las mismas, que no siempre coinciden plenamente con las concebidas por la organización, como han evidenciado los hallazgos de esta investigación. Cambiar la práctica requiere cambiar significados, como enfatizaremos en el punto 3.
 - *Evaluación de reuniones*: como otros instrumentos de gestión y de relación, las reuniones se deberían evaluar para conocer en qué medida cumplen los objetivos pretendidos (en su más amplio alcance) y dónde radican y cuáles son los aspectos de mejora. Las organizaciones deben garantizar que las preguntas del cuestionario incluyen los aspectos que son relevantes conforme los significados atribuidos a las reuniones, y no cuestiones accesorias.
2. *No hay recetas universales. La mejora de las reuniones requiere actuaciones priorizadas y personalizadas, en alcance y contenido.*

Nuestros hallazgos evidencian que dentro del ámbito laboral, incluso dentro de una misma organización, no todas las reuniones son concebidas de igual manera por las personas, ni el nivel de satisfacción con ellas es el mismo (ni para todas las personas, ni para todo tipo de reuniones). Por lo tanto, las actuaciones de mejora deben partir de una comprensión de los significados que los participantes atribuyen a las reuniones en general, y a cada tipo de reunión en particular (punto 1 anterior) y focalizarse en los aspectos y significados que generan insatisfacción a los participantes, para corregir sus causas. En resumen, las actuaciones deben ser personalizadas, por tipo de reunión (o tipos, si estas comparten

Capítulo 7. Discusión y conclusiones

características comunes) y por personas, y priorizadas respecto al impacto pretendido. La mejora puede requerir actuación para el desarrollo de procesos técnicos (por ejemplo, cómo organizar una reunión, cómo coordinar o participar en un debate, conocer los métodos de toma de decisiones y cuándo procede aplicar uno u otro, etc.) y relacionales (cómo reducir la incertidumbre o ansiedad, promover un buen ambiente, coordinar el debate, etc.), dependiendo de cada caso.

Entre los diversos aspectos de las reuniones que pueden requerir actuación como resultado del punto 1 anterior, los gestores se pueden encontrar los siguientes (listado meramente orientativo): preferencia por los grupos grandes o reducidos; mayor o menor duración; mayor o menor diversidad de participantes; implicación personal en seleccionarlos; si son espontáneas o programadas; prioridad e importancia que asignen a las reuniones; delegación de autoridad (real o percibida) con la que participan en las reuniones; nivel de preparación que requieren; ambiente o clima esperado, incluido el grado de formalidad o de distensión y de empatía y afecto; calidad/cantidad de debate; actitudes que puede generar el grado de consenso o divergencia de opiniones; proceso de coordinación pautado o improvisado; resultados que se generen; cómo es concebido el éxito de una reunión en función de los resultados logrados respecto al objetivo; aporte esperado (y percibido) para la persona y el grupo (qué esperan las diversas personas de una reunión), entre otros.

3. *Se requiere actuar desde la base. Las actuaciones de mejora deben actuar sobre el sistema de creencias de las personas respecto a las reuniones.*

Como profundización y desarrollo del punto 2 anterior, la satisfacción de una persona con las reuniones en las que participa es función de sus expectativas respecto las mismas y de su experiencia percibida como participante en ellas. Y ambas esferas se retroalimentan. Las expectativas están conformadas en relación a un ideal de reunión, cuyos significados pueden ser diferentes para cada individuo, y generan actitudes y comportamientos en las reuniones. Si, por ejemplo, una persona espera que haya empatía en la reunión, incluso afecto entre las personas, y se encuentra un ambiente formal y distante, le puede generar frustración e insatisfacción. O si una persona quisiera mayor diversidad de participantes en las reuniones, porque considera que la enriquecen, pero a su vez cree que diversidad va asociada a no lograr objetivos, no reforzar el grupo o tener diferentes objetivos, renunciará a la diversidad, aunque eso le genere

insatisfacción. En ambos casos, se requieren actuaciones sobre el sistema de creencias, sobre cómo conciben las reuniones las personas de la organización.

7.2.2.2. Implicaciones prácticas para la gestión de personas

Las implicaciones prácticas que se derivan para la mejora de la gestión de personas las sintetizamos en *liderazgo, cohesión y diversidad*, a modo de principios rectores.

Liderazgo y cohesión, por cuanto las reuniones reflejan el estilo de liderazgo de la organización o del grupo, pero además en sí mismas son un ejercicio del liderazgo. Su peso es tal que se evidencia, por ejemplo, en cómo clasifican las reuniones algunas personas. La recomendación práctica para los gestores de personas (Directores de Recursos Humanos, Directores o Responsables de Área, Jefes de Equipo o de Proyecto) que se deriva es la siguiente:

1. *Considerar las reuniones como mecanismos que fortalecen o debilitan la cohesión del grupo, la relación líder-subordinado⁹⁵ y la cultura de la organización, a través de la identificación grupal y organizacional.*

Más que enfocar las reuniones como un mal menor, o como una herramienta de comunicación y coordinación, se deberían enfocar como oportunidades de la organización para reforzar el conocimiento, las habilidades y la cohesión entre los participantes, considerando las tres funciones comentadas anteriormente (ejecutiva/técnica, intercambio y generación de información/conocimiento y social/de identificación/cohesión), cuyo peso y relevancia variará según el caso. Por ello, esta implicación práctica se debería considerar en las políticas y programas de desarrollo de recursos humanos/personas, para reforzar la identidad organizacional.

Diversidad, referida a los perfiles de los participantes en la reunión y también a la concepción misma de las reuniones. Para los gestores de personas, las reuniones deberían ser una oportunidad para fomentar la diversidad. Desde el respeto mismo por la construcción de realidades diferentes en torno al concepto “reunión”, hasta el desarrollo de actitudes y habilidades para que los participantes (y los coordinadores) den la bienvenida a la diversidad de perfiles y de procesos en las reuniones. Bajo este enfoque, se deriva la recomendación práctica siguiente:

⁹⁵ Adoptamos aquí la terminología utilizada en la literatura académica.

Capítulo 7. Discusión y conclusiones

1. *Considerar las reuniones como mecanismos para promover la diversidad.*

Las reuniones constituyen mecanismos para la implementación de las políticas de gestión de la diversidad que tenga cada organización, desde el respeto por el significado que tienen las reuniones para cada persona, hasta el fomento de la diversidad en todos los ámbitos: diversidad de perfiles, diversidad de procesos.

Adicionalmente a las implicaciones prácticas detalladas en este epígrafe, son aplicables al ámbito de gestión de personas las establecidas en el epígrafe anterior, 7.1.1. Todas ellas son resumidas en la Tabla 7.2.

Alc.	Nº	Alcance	Desarrollo implicaciones prácticas
Reuniones	1	Conocer y comprender	Mejorar la práctica de las reuniones en una organización requiere comprender, como primer paso, cómo las conciben los integrantes de la misma.
	2	No hay recetas universales	La mejora de las reuniones requiere actuaciones priorizadas y personalizadas, en alcance y contenido.
	3	Se requiere actuar desde la base	Las actuaciones de mejora deben actuar sobre el sistema de creencias de las personas respecto a las reuniones.
Gestión de personas	4	Liderazgo/ cohesión	Considerar las reuniones como mecanismos que fortalecen o debilitan la cohesión del grupo, la relación líder-subordinado y la cultura de la organización.
	5	Diversidad	Considerar las reuniones como mecanismos para promover la diversidad.

Tabla 7.2. Resumen de las implicaciones prácticas de esta tesis. Fuente: elaboración propia.

Consideramos que un modo de ilustrar las implicaciones prácticas de esta Tesis es tomar algunos ejemplos de recomendaciones prácticas realizadas en el ámbito de la investigación académica y aportar o discutir sobre ellas, en base a nuestros hallazgos. Para ello, consideramos como referencia las implicaciones prácticas de Allen et al. (2012) y las de Littlepage (2015). Las primeras, porque su investigación se centró en identificar y analizar qué factores hacen que los empleados teman o deseen tener más reuniones. Las segundas, porque proporcionan una lista de chequeo, que si bien va dirigida a los facilitadores o coordinadores de reuniones, puede ser aplicable a todas las personas implicadas en las reuniones. Ambas propuestas se analizan en la Tabla 7.3.

Implicaciones	Aportaciones de los hallazgos
Allen et al., 2012	
<i>Iniciar y finalizar las reuniones a tiempo</i>	Para los participantes en la investigación el CÓMO se desarrolla la reunión y QUÉ aporta es mucho más relevante que la puntualidad. La puntualidad en el inicio de la reunión emergió como significado en un único participante (0,8% del total de constructos). Que lleguen los convocados y centren su atención a la reunión es más importante que la puntualidad. No afloraron significados ni aportes relacionados con la finalización de las reuniones a tiempo, excepto en relación con las “reuniones productivas”.
<i>Planificar las reuniones con anticipación y distribuir agenda</i>	El <i>conocimiento anticipado</i> es un significado (constructo) compartido por La Mejor reunión y La Peor, diferenciadas únicamente por los polos opuestos de dicho constructo (Conocimiento o Desconocimiento anticipado, respectivamente). En el conjunto de reuniones, el conocimiento anticipado emergió únicamente a través de dos constructos del total de 123 (1,6%) y no es utilizado para diferenciar entre las reuniones Trabajo y Social. Respecto a la <i>planificación</i> , los significados asociados a esta fase suponen el 28% del total si consideramos las subcategorías Propósito, Temática, Estructura, Organización y Participantes, todas ellas de la fase de Planificación (dejamos fuera Prioridad, Delegación y preparación y Otros). Esta planificación es una condición necesaria para una buena reunión, pero no suficiente.
Littlepage, 2015	
<i>Especificar el/los objetivo/-s de la reunión</i>	La subcategoría Propósito (Objetivos, Finalidad) incluye 8 de los 123 significados (constructos) que definen las reuniones (6,5%) y diferencia las reuniones Trabajo de Social y La Mejor de La Peor.
<i>Determinar si la reunión es el mejor medio para cumplir el objetivo</i>	Al referirse a objetivo se debe considerar que las reuniones no cumplen únicamente una función ejecutiva/técnica, sino también de intercambio y generación de información/ conocimiento y social/identificación/cohesión. Tres constructos emergieron respecto a la Prioridad, que tienen relación con el perfil accesorio o no de las reuniones (2,4% de los constructos).
<i>Seleccionar los participantes con apropiada experiencia y habilidades de equipo</i>	Los participantes en la investigación valoran que haya participación en el debate, en cantidad y calidad (aportaciones argumentadas y centradas en el objetivo-fin común), y ello tiene una relación directa con el perfil de los participantes y con los procesos de coordinación. Pero también les importa el número y diversidad de participantes (6,5% de los constructos). El número y diversidad de los participantes y poder seleccionarlos son constructos compartidos por la reunión Trabajo y Social y por La Peor y La Mejor.

Tabla 7.3. Aportaciones de los hallazgos de esta tesis – análisis comparativo con implicaciones prácticas sugeridas en la literatura. Fuente: elaboración propia.

Capítulo 7. Discusión y conclusiones

Implicaciones	Aportaciones de los hallazgos
<i>Limitar el número de participantes a los necesarios</i>	El número de participantes es un constructo compartido por las reuniones de Trabajo, Sociales, La Mejor, y La Peor, y los participantes en la investigación se posicionan en polos opuestos: unos prefieren pocos, otros muchos. El número de participantes se debe considerar desde la perspectiva de las diversas funciones que desempeñan las reuniones, entre otros factores.
<i>Preparar y distribuir agenda antes de la reunión</i>	La estructura de la agenda no surgió como significado en el estudio realizado. Sí el que haya un Propósito/Objetivos establecidos (6,5% de los constructos) y que la temática sea conocida con anticipación (1 constructo, 0,08%).
<i>Planificar en la agenda los temas más críticos al inicio y considerar tiempo para el debate</i>	La estructura de la agenda no surgió como significado en el estudio realizado. Respecto al debate, los participantes en el estudio valoran tanto la cantidad como la calidad del debate, que requiere disponer de tiempo, y es un significado que diferencia La Peor reunión de la Mejor.
<i>Enfatizar los objetivos compartidos más que las consideraciones de estatus y políticas</i>	Tener un propósito y objetivos claros son significados asociados a la subcategoría Propósito, que agrupa 7 de los 123 constructos (65). En el desarrollo de la reunión los participantes en la investigación valoran que haya participación en el debate, pero también la calidad del mismo (los significados asociados a Interacción son 16) y que dicha interacción no refleje o esté condicionada por consideraciones de estatus “que haya espontaneidad”); el estatus también es considerado por los participantes dentro del clima de la reunión, en la subcategoría de Respeto y Confianza; en este sentido, valoran (y esperan) que haya una actitud de respeto/humildad, versus prepotencia, y que haya igualdad, versus distancia/estatus.
<i>Promover el conocimiento compartido de las áreas de experiencia de los participantes</i>	El intercambio y generación de información/conocimiento es una función específica de las reuniones que emergió del análisis de los datos, y fue remarcada por varios participantes en las entrevistas y especialmente en los cuestionarios abiertos (... <i>y adquirir conocimientos... para aprender...</i>).
<i>Enfatizar normas de apertura, evaluación constructiva y crítica, decisiones basadas en la evidencia</i>	Los aportes constructivos y las decisiones fundamentadas en evidencia (“criterios técnicos”) conforman varios de los constructos agrupados en las subcategorías Interacción y Productos Tangibles, que contienen un total de 28 constructos. En concreto, estos dos aspectos se reflejan directamente en siete constructos e indirectamente en otros. Los participantes esperan Actitud propositiva; Actitud Abierta; Calidad de debate; Mayor aporte técnico; Opiniones objetivas, argumentadas; Decisiones basadas en criterios técnicos; Participación en la toma de decisiones.

Tabla 7.3 (continuación). Aportaciones de los hallazgos de esta tesis – análisis comparativo con implicaciones prácticas sugeridas en la literatura. Fuente: elaboración propia.

Implicaciones	Aportaciones de los hallazgos
<i>Promover un clima de seguridad psicológica</i>	El ambiente intangible de la reunión agrupa las subcategorías de Respeto y confianza, Emociones y Clima, que en su conjunto integran 30 constructos (24%) y suponen el 50% de todos los constructos que afloraron dentro de la categoría Participación/desarrollo. Para los participantes, este ambiente intangible, relacionado con la seguridad psicológica, tiene un peso significativo.
<i>Promover el análisis de los problemas y la planificación del proceso</i>	El análisis de los problemas y temas en general forma parte de los constructos de la subcategoría Interacción, previo a la toma de decisiones. De manera específica se refleja en los constructos: i) “Opiniones objetivas, argumentadas – opiniones subjetivas”, que además es causante directo de insatisfacción y estrés para el participante 12 cuando las opiniones son subjetivas; ii) “Mayor aporte técnico – insatisfacción/distorsión/manipulación”, que es causa de insatisfacción para el participante 6 cuando no hay aporte técnico. La planificación del proceso también se puede interpretar como el establecimiento de decisiones con responsables y plazos, que afloró en las entrevistas.
<i>Fomentar la difusión de una amplia gama de ideas</i>	Si bien no es un significado que directamente se haya hecho explícito en la investigación, está enmarcado en otros, tales como que los participantes sean diversos, o que las opiniones no sean subjetivas, o que las opiniones sean divergentes.
<i>Asegurar que no se ignora información relevante</i>	Este aspecto está inmerso en otros significados comentados en los puntos anteriores. No obstante, considerando que dos de los significados asociados están vinculados a las Decisiones basadas en criterios técnicos versus posicionamiento político sectorial, y Participación en la toma de decisiones versus ejercicio de autoridad del jefe, se puede inferir que la realidad que viven los participantes en el estudio no siempre asegura que no se ignore información relevante, al menos para la toma de decisiones. Si además otro constructo es la Autoridad delega versus inhibición, implica que cuando hay inhibición los participantes estos no participan en los debates, ni por tanto transmiten/comparten información.
<i>Evita mezclar generación de ideas y evaluación de soluciones</i>	En la investigación no han emergido significados relacionados con este aspecto.
<i>Asegurar que se debaten tanto los aspectos positivos como los negativos de las alternativas</i>	Se podría enmarcar dentro de los constructos relacionados con la calidad del debate.

Tabla 7.3 (continuación). Aportaciones de los hallazgos de esta tesis – análisis comparativo con implicaciones prácticas sugeridas en la literatura. Fuente: elaboración propia.

Capítulo 7. Discusión y conclusiones

Implicaciones	Aportaciones de los hallazgos
<i>Evaluar la calidad y practicidad de las soluciones</i>	Si bien los términos no afloraron directamente, estaría inmerso en el constructo Soluciones inmediatas (c/p) – más planificadas (l/p), por cuanto las inmediatas, en términos de la persona entrevistada, son básicamente soluciones prácticas para dar respuesta a un problema, de manera inmediata, sin perjuicio de otras que se establezcan a largo plazo.
<i>Asegurar una adecuada planificación de las acciones</i>	El obtener resultados concretos está en dos de los constructos que afloraron en relación a resultados, y la planificación de acciones, con responsables y plazos emergió en los significados asociados a reunión productiva.

Tabla 7.3 (continuación). Aportaciones de los hallazgos de esta tesis – análisis comparativo con implicaciones prácticas sugeridas en la literatura. Fuente: elaboración propia.

Una lectura global de este análisis comparativo permite ver los aportes de esta tesis en relación a las recomendaciones prácticas realizadas por los autores mencionados, no solo para cada uno de los puntos, sino en global, atendiendo a que el mayor peso de los significados que otorgan los participantes en la investigación está en los aspectos de desarrollo de la reunión (P), tanto los referidos al ambiente intangible como a la interacción en sí misma, y no en los de organización (O).

Finalizamos con las palabras de la publicación reciente de Lehmann-Willenbrock, Rogelberg, Allen y Kello (2018) respecto a la necesaria mejora de las reuniones de trabajo:

Inherente en todas las ideas para mejorar el liderazgo en las reuniones es la necesidad de que los líderes organizacionales aporten recursos al problema de las reuniones inefectivas. Tomarse el tiempo para desarrollar e implementar programas de capacitación y sistemas de retroalimentación con respecto a las reuniones no es un esfuerzo sin costo. Sin embargo, como sugieren las estadísticas al principio de este artículo, ignorar el problema generalizado de las reuniones inefectivas es extremadamente costoso. Más allá de los costos directos, los costos adicionales incluyen costos de oportunidad, estrés de los empleados, fatiga, insatisfacción en el trabajo y "síndrome de recuperación de reunión" (el tiempo invertido en calmarse debido a la frustración y las quejas colectivas después de una reunión insatisfactoria). Las reuniones pueden ser uno de los ámbitos de mejora de la calidad y la eficiencia que más se pasan por alto para el desarrollo organizacional (p.4).

Los hallazgos de esta investigación de tesis dan luz a un nuevo enfoque para comprender qué es una reunión inefectiva o improductiva, menos gerencial y cientifista, y por ello potencialmente de mayor impacto. Hemos abierto una nueva

“lente” para comprender el fenómeno de las reuniones que esperamos tenga gran desarrollo futuro.

7.3. Limitaciones y líneas futuras de investigación

Finalmente, esta tesis tiene limitaciones que deben ser abordadas mediante investigaciones futuras. Si bien hemos utilizado métodos de recogida de datos apropiados para la finalidad de la investigación, como son la entrevista y la Técnica de la Rejilla, complementadas con el cuestionario (abierto, cerrado), observación participante y documentación de las organizaciones, resultando en una triangulación que ha aportado gran riqueza para responder a las preguntas de tesis, apuntamos las siguientes limitaciones:

- La investigación se ha llevado a cabo en seis países, con diferencias entre ellos, pero también con similitudes culturales. Sería necesario en un futuro considerar extender el estudio a otras culturas. Atendiendo a que las identidades sociales, entre ellas la religiosa, han evidenciado tener un peso importante en la construcción de los significados, sería oportuno incluir países alejados culturalmente de los seis que conformaron el ámbito geográfico de la investigación.
- Los participantes en la investigación trabajan en organizaciones públicas, y si bien tienen un contrato laboral (en contadas excepciones son funcionarios), esto podría influir en los significados informados, a la vez que limita la generalización analítica de nuestros resultados (se debería centrar en organizaciones públicas y en países culturalmente afines). El haber considerado en esta investigación organizaciones homogéneas en cuanto su actividad y naturaleza, nos permitió aislar otros factores para su estudio. Sin embargo, sería interesante que trabajos futuros abarcaran organizaciones diversas. Y sería especialmente interesante replicar este estudio en el mismo entorno geográfico, considerando organizaciones del sector privado que sean similares en tamaño. De esta manera, aislar determinados factores permitiría contrastar nuestros resultados y generar teoría sobre los significados de las reuniones.
- Si bien del análisis de los datos recogidos a través de las 16 entrevistas y rejillas hemos podido obtener hallazgos relevantes, como lo demuestra el número de contribuciones teóricas realizadas, hubiera sido deseable contar con más rejillas. Sería oportuno que investigaciones futuras sobre reuniones de trabajo continuaran utilizando esta técnica exploratoria, cubriendo una muestra más

Capítulo 7. Discusión y conclusiones

amplia.

- Aun cuando hemos dado respuesta a las preguntas y subpreguntas de investigación planteadas, y adicionalmente a otra que emergió del análisis de los datos, la respuesta a la segunda pregunta de investigación es parcial, por cuanto hemos identificado dos factores de influencia en los significados, pero sin duda hay otros; entre ellos, la cultura de país, que no fue posible evidenciar plenamente. Futuras investigaciones deberían profundizar en los factores, a nivel individual, grupal y organizacional, que influyen en los significados de las reuniones. Entre ellos, se deberían estudiar los de tipo sociocultural a nivel de país, profundizar en la cultura organizacional, las políticas de gestión de recursos humanos existentes en las organizaciones y las características individuales que pueden influir en el significado de las reuniones, así como los factores que median en la satisfacción de los participantes con las reuniones.

Otras líneas futuras deberían: (1) explorar el rol que la función de socialización de las reuniones desempeñar o puede desempeñar dentro de las organizaciones; (2) relacionar cuantitativamente los significados construidos de reunión (considerando las categorías identificadas en esta tesis, y elaborando un cuestionario a partir de ellas) con medidas de satisfacción y compromiso validadas; (3) validar el modelo conceptual de reuniones propuesto. Como línea futura, también es necesario ampliar exploratoriamente el rol que desempeñan las reuniones en la vida organizacional desde una perspectiva procesual, en los niveles organizativo, grupal e individual.

7.4. Síntesis y conclusiones

Nuestra investigación pone de manifiesto la existencia de una gran separación entre cómo conciben las reuniones y qué esperan de ellas la dirección (visión gerencial) y los participantes, y destaca la función de Socialización de las mismas, que complementa la de índole más Ejecutivo/Técnico y es de mayor peso que esta.

Las reuniones se erigen como espacios de interacción – diálogo, conversación – entre personas para tratar uno o diversos temas, cuyos resultados deben aportar tanto a los participantes como a la organización. Sin embargo, los significados que los participantes asocian a unas y otras reuniones son diferentes, al igual que lo es la satisfacción que se deriva de ellas, y por lo tanto no se pueden tratar como un todo. Los significados asociados a las reuniones del ámbito Laboral están relacionados con qué otras reuniones toma cada participante como referencia. La reunión ideal puede ser del ámbito Social o del Laboral, pero la Peor reunión siempre es del Laboral. Si

bien la concepción de las reuniones es específica de cada persona, los significados centrales de los participantes satisfechos con sus reuniones tienen, en general, un peso elevado de los relativos a la Participación/Desarrollo, mientras que los insatisfechos tienen un peso mayor de los constructos relativos a la Planificación y los Resultados. Estos significados están influenciados por factores relacionados con las identidades sociales de los participantes y con el estilo de liderazgo de las organizaciones, entre otros, y se reflejan en las actitudes y conductas en las reuniones. Las reuniones se convierten así en mecanismos de interacción que validan y refuerzan esos significados y, de manera general, en mecanismos de interacción que construyen y validan identidades sociales y organizacionales.

Estos hallazgos han proporcionado 17 contribuciones teóricas (incluidas tres metodológicas) y tienen implicaciones importantes para la gestión de las organizaciones, que incluyen tanto la mejora de la práctica de las reuniones, como la gestión de recursos humanos en general, y que hemos traducido en cinco propuestas prácticas.

7.5. Referencias

- Aksoy-Burkert, F. y König, C. J. (2015). Meeting Training. En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (pp. 69-89). New York, NY: Cambridge University Press.
- Allen, J. A., Beck, T., Scott, C. W. y Rogelberg, S. G. (2014). Understanding workplace meetings. A qualitative taxonomy of meeting purposes. *Management Research Review*, 27(9), 791-814.
- Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N. y Rogelberg, S. G. (Eds.). (2015). *The Cambridge Handbook of Meeting Science*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N. y Rogelberg, S. G. (2015). An Introduction to the Cambridge Handbook of Meeting Science: Why Now? En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (pp. 3-11). NY: Cambridge University Press.
- Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N. y Sands, S. J. (2016). Meetings as a positive boost? How and when meeting satisfaction impacts employee empowerment. *Journal of Business Research*, 69(10), 4340-4347.

Capítulo 7. Discusión y conclusiones

- Allen, J. A. y Rogelberg, S. G. (2013). Manager-led group meetings: A context for promoting employee engagement. *Group & Organization Management*, 38(5), 543-569.
- Allen, J. A., Sands, S. J., Mueller, S. L., Frear, K. A., Mudd, M. y Rogelberg, S. G. (2012). Employee's feeling about more meetings: An overt analysis and recommendations for improving meetings. *Management Research Review*, 35(5), 405-418.
- Alvesson, M. y Deetz, S. (2000). *Doing Critical Management Research*. London, UK: Sage.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Baran, B. E. y Shanock, L. R. (2010, Abril). *Supervisor-run meetings: Implications for employees and the organizations*. Research presented at the Society of Industrial and Organizational Psychologists Conference, Atlanta, USA.
- Baran, B. E., Shanock, L. R., Rogelberg, S. G. y Scott, C. W. (2012). Leading Group Meetings: Supervisors' Actions, Employee Behaviors and Upward Perceptions. *Small Group Research*, 43(3), 330-352.
- Boden, D. (1994). *The business of talk: Organizations in action*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Cohen, M. A., Rogelberg, S. G., Allen, J. A. y Luong, A. (2011). Meeting Design Characteristics and Attendee Perceptions of Staff/Team Meeting Quality. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 15(1), 90-104.
- Deetz, S. A. (1992). *Democracy in an age of corporate colonization: Developments in communication and the politics of everyday life*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Duffy, M. F. y O'Rourke, K. O. (2015). A Systemic View of Meetings. Windows of Organization Collective Minding. En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (pp. 223-243). New York, NY: Cambridge University Press.
- Geimer, J. L., Leach, D. J., DeSimone, J. A., Rogelberg, S. G. y Warr, P. B. (2015) Meetings at Work: Perceived Effectiveness and Recommended Improvements, *Journal of Business Research*, 68, 2015-2026.

- Hansen, J. y Allen, J. A. (2015). An Organizational Meeting Orientation. The Construct, Scales and Research Proposition. En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (pp. 203-222). New York, NY: Cambridge University Press.
- Haslam, S. A. y Ellemers, N. (2005). Social identity in industrial and organizational psychology: Concepts, controversies, and contributions. En G. P. Hodgkinson (Ed.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 20, pp. 39–118). Chichester, UK: Wiley.
- Haug, C. (2015). What Is Consensus and How Is It Achieved in Meetings? Four Types of Consensus Decision Making. En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (pp. 556-584). New York, NY: Cambridge University Press.
- Hoogeboom, M. y Wilderom, C. (2015). Effective Leader Behaviors in Regularly Held Staff Meetings. Surveyed vs. Videotaped and Video-Coded Observations. En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (pp. 381-412). New York, NY: Cambridge University Press.
- Jarzabkowski, P. y Seidl, D. (2008). The role of meetings in the social practice of strategy. *Organization Studies*, 29, 1391-1426.
- Kauffeld, S. y Lehmann-Willenbrock, N. (2012). Meetings Matter: Effects of Team Meeting son Team and Organizational Success. *Small Group Research*, 43(2), 130-158.
- Kauffeld, S. y Meyers, R. A. (2009). Complaint and solution-oriented circles: Interaction partterns in work group discussions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18, 267-294.
- Kello, J. E. (2015). The Science and Practice of Workplace Meetings. En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Roselberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (pp. 709-734). New York, NY: Cambridge University Press.
- Kemp, L. J. y Williams, P. (2013). In their own time and space: Meeting behavior in the Gulf Arab workplace. *International Journal of Cross Cultural Management*, 13(2), 215-235.

Capítulo 7. Discusión y conclusiones

Köhler, R., Cramton, C. D. y Hinds, P. J. (2012). The meeting genre across cultures, insights from three German-American collaborations. *Small Groups Research*, 43(2), 159-185.

Köhler, R. y Gözl, M. (2015). Meetings across Cultures. Cultural Differences in Meeting Expectations and Processes. En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (pp. 119-149). New York, NY: Cambridge University Press.

Leach, D. J., Rogelberg, S. G., Warr, P. B. y Burnfield, J. L. (2009). Perceived Meeting Effectiveness: The Role of Design Characteristics. *Journal of Business Psychology*, 24, 65-76.

Lehmann-Willenbrock, N., Allen, J. A. y Belyeu, D. (2016). Our love/hate relationship with workplace meetings: Relating good and bad meeting behaviors to meeting outcomes, engagement and exhaustion. *Management Research Review*, 39, 1293-1312.

Lehmann-Willenbrock, Rogelberg, S. G., Allen, J. A. y Kello, J. E. (2018). The critical importance of meetings to leader and organizational success: Evidence-based insights and implications for key stakeholders. *Organizational Dynamics*, 47, 32-36.

Littlepage, G. E. (2015). Information Utilization in Meetings. En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (pp. 533-555). New York, NY: Cambridge University Press.

Malouff, J. M., Calic, C., McGrory, C. M., Murrell, R. L. y Schutte, N. S. (2012). Evidence for a needs-based model of organizational-meeting leadership. *Current Psychology*, 31, 35-48.

Matejka, K. y Julian, R. (1994). Meeting is such sweet sorrow. *Management Decision*, 32 (4), 62-64.

Morin, E. (2008). *On complexity*. Cresskill, NJ: Hampton Press.

Mroz, J. E., Yoerger, M. y Allen, J. A. (2018). Leadership in Workplace Meetings: The Intersection of Leadership Styles and Follower Gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 309-322.

Myrsiades, L. (2000). Meeting sabotaje: met and conquered. *Journal of Management Development*, 19(10), 870-885.

- Odermatt, I., König, C. y Kleinmann, M. (2015). Meeting Preparation and Design Characteristics. En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (pp. 49-68). New York, NY: Cambridge University Press.
- Odermatt, I., König, C. y Kleinmann, M. (2016). Development and Validation of the Zurich Meeting Questionnaire. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 66(5), 219-232.
- Odermatt, I., König, C., Kleinmann, M., Nussbaumer, R., Rosenbaum, A., Olien, J. L. y Rogelberg, S. G. (2017). On Leading Meetings: Linking Meeting Outcomes to Leadership Styles. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(2), 189-200.
- O'Neill, T. A. y Allen, N. J. (2012). Team Meeting Attitudes: Conceptualization and Investigation of a New Construct. *Small Group Research*, 43(2), 186-210.
- Owens, D. A. y Sutton, R. I. (2001). Status contests in meetings: Negotiating the informal order. En M. E. Turner (Ed.), *Groups at work: Theory and research* (pp. 299-316). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Parasuraman, A. (1991). Understanding Customer Expectations of Service. *Sloan Management Review*, 32, 29-48.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Pervan, G. P., Lewis, L. F. y Bajwa, D. S. (2004). Adoption and use of electronic meeting systems in large Australian and New Zealand organizations. *Group Decision and Negotiation*, 13(5), 403-414.
- Raclaw, J. y Ford, C. E. (2015). Meetings as Interactional Achievements. En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (pp. 247-276). New York, NY: Cambridge University Press.
- Ravn, I. (2013). A folk theory of meetings - and beyond. *European Business Review*. 25(2), 163-173.
- Ravn, I. (2014). Training managers to facilitate their meetings: an intervention study. *International Journal of Management Practice*, 7(1), 70-87.

Capítulo 7. Discusión y conclusiones

Reiter-Palmon, R. y Sands, S. (2015). Creativity and Meetings. Do Team Meetings Facilitate or Hinder Creative Team Performance? En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (pp. 585-614). New York, NY: Cambridge University Press.

Rogelberg, S. G., Allen, J. A., Shanock, L. R., Scott, C. y Shuffler, M. (2010). Employee Satisfaction with Meetings: A Contemporary Facet of Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 49(2), 149-172.

Rogelberg, S. G., Leach, D. J., Warr, P. B. y Burnfield, J. L. (2006). Not Another Meeting! Are Meeting Time Demands Related to Employee Well-Being? *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 83-96.

Rogelberg, S.G., Scott, C. y Kello, J. (2007). The Science and Fiction of Meetings. *MIT Sloan Management Review*, 48(29), 18-21.

Rogelberg, S. G., Shanock, L. R. y Scott, C. (2012). Wasted Time and Money in Meetings: Increasing Return on Investment. *Small Group Research*, 43 (2), 236-245.

Sauer, N. C. y Kauffeld, S. (2013). Meetings as networks: Applying social network analysis to team interaction. *Communication Methods and Measures*, 7, 26-47.

Sauer, N. C., Meinecke, A. y Kauffeld, S. (2015). Networks in Meetings. How Do People Connect? En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (pp. 357-380). New York, NY: Cambridge University Press.

Schwartzman, H. B. (1986). The meeting as a neglected social form in organizational studies. En B. M. Staw y L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 233-258). Greenwich, VT: JAI Press.

Scott, C., Allen, J. A., Rogelberg, S. G. y Kello, A. (2015). Five Theoretical Lenses for Conceptualizing the Role of Meetings in Organizational Life. En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (pp. 20-46). New York, NY: Cambridge University Press.

Shanock, L. R., Allen, J. A., Dunn, A. M., Baran, B. E., Scott, C. W. y Rogelberg, S. G. (2013). Less acting, more doing: How Surface acting relates to perceived meeting effectiveness and other employee outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 457-476.

- Simon, K. (1997). *Administrative behavior: A Study of decision-making processes in administrative organizations*. New York: Free Press.
- Stephens, K. K. y Davis, J. D. (2009). The social influences on electronic multitasking in organizational meetings. *Management Communication Quarterly*, 23, 63-83.
- Stray, V. G., Lindsjorn, Y. y Sjoberg, D. K. (2013). Obstacles to Efficient Daily Meetings in Agile Development Projects: A Case Study. *ACM/IEEE International Symposium on Empirical Engineering and Measurement* (pp. 95-102). Washington, USA: IEEE Computer Society.
- Stryker, S. y Serpe, R. T. (1982). Commitment, Identity Salience and Role Behavior: Theory and Research Example. En W. Ickes y E. S. Knowles (Eds.), *Personality, Roles and Social Behavior* (pp. 199-218). NY: Springer-Verlag.
- Taylor J. R. (2006). Coorientation: A conceptual framework. En F. Cooren, J. F. Taylor y E. J. van Every (Eds.), *Communication as Organizing: Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation* (pp. 141-156). London: Lawrence Erlbaum.
- Tracy, K. y Dimock, A. (2004). Meetings: Discursive sites for building and fragmenting community. En P.J. Kabfleish (Ed.). *Communication yearbook* (28, pp. 127-165). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Van Praet, E. (2009). Staging a team performance: A linguistic ethnographic analysis of weekly meetings at a British embassy. *Journal of Business Communication*, 46, 80-99.
- Van Vree, W. (1999). *Meetings, manners and civilization: The development of modern meeting behavior*. London: Leicester University Press.
- Van Vree, W. (2011). Meetings: the frontline of civilization. *The Sociological Review*, 241-262.
- Wasson, C. (2004). Multitasking during virtual meetings. *HR. Human Resource Planning*, 27, 47-60.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. London, UK: Sage.
- Yoerger, M., Crowe, J. y Allen, J. A. (2015). Participate or else!: The effect of participation in decision-making in meetings on employee engagement. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67, 65-80.

Capítulo 7. Discusión y conclusiones

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15, 251-289.

ANEXOS

Forman parte de esta tesis doctoral diez anexos, que se listan a continuación:

Anexo 1. Base de datos de las reuniones y cálculos realizados.

Anexo 2. Formato de cuestionario cerrado.

Anexo 3. Guión de entrevista.

Anexo 4. Formato de consentimiento informado.

Anexo 5. Formato de cuestionario abierto.

Anexo 6. Formato de ficha observación participante.

Anexo 7. Transcripciones de las entrevistas.

Anexo 8. Cuestionarios cumplimentados por los participantes.

Anexo 9. Datos de procesamiento de las rejillas.

Anexo 10. Fichas de observación participante cumplimentadas.

Debido a su volumen, los anexos 1, 7, 8, 9 y 10 se presentan en formato electrónico y tienen carácter confidencial.

ANEXO 1. Base de datos de las reuniones y cálculos realizados

Este anexo se presenta en formato electrónico.

número	G1P	G2P	G3P	G4P	G5P	G6P	G7P	Puntuall	G1P	G2P	G3P	G4P									
G1D	71	36	12	0	2	2	1	G1D	6,41	6,19	6,08	*									
G2D	123	83	24	5	10	7	2	G2D	6,20	6,13	5,83	5,80									
G3D	66	56	14	7	13	7	1	G3D	6,32	5,82	5,86	5,57									
G4D	86	72	35	14	14	16	7	G4D	5,98	5,81	5,66	5,64									
G5D	30	27	12	13	14	13	5	G5D	5,73	5,78	5,50	4,92									
G6D	8	8	17	11	11	12	11	G6D	5,75	5,75	5,53	5,27									
CLIMA																					
G1D	6,10	5,86	5,58	*				G1D	6,10	5,86	5,58	*									
G2D	6,00	5,73	5,50	5,80				G2D	6,00	5,73	5,50	5,80									
G3D	6,14	5,91	5,43	5,86				G3D	6,14	5,91	5,43	5,86									
G4D	6,12	5,90	5,49	5,29				G4D	6,12	5,90	5,49	5,29									
G5D	6,23	6,07	5,92	5,92				G5D	6,23	6,07	5,92	5,92									
G6D	6,13	6,00	6,35	5,55				G6D	6,13	6,00	6,35	5,55									
EFFECT																					
G1D	6,03	6,00	5,83	*				G1D	6,03	6,00	5,83	*									
G2D	5,98	5,95	5,83	6,00				G2D	5,98	5,95	5,83	6,00									
G3D	6,02	5,95	5,86	6,00				G3D	6,02	5,95	5,86	6,00									
G4D	6,09	6,00	6,06	5,86				G4D	6,09	6,00	6,06	5,86									
G5D	6,07	6,26	6,08	6,23				G5D	6,07	6,26	6,08	6,23									
G6D	6,13	6,00	6,06	5,73				G6D	6,13	6,00	6,06	5,73									
Duración																					
0:30:00	1:00:00	1:30:00	3:00:00	6:00:00	8:00:00																
1:00:00	1:30:00	3:00:00	6:00:00	8:00:00																	
1:30:00	3:00:00	6:00:00	8:00:00																		
3:00:00	6:00:00	8:00:00																			
6:00:00	8:00:00																				
8:00:00																					
AL MES	5,14	46,29	40,0%	10,29	25,71	31,00	16,25	27,00													
<=2	5,14	46,29	40,0%	10,29	25,71	31,00	16,25	27,00													
2>N<=5																					
5>N<=10																					
10>N<=15																					
15>N<=25																					
25>N<=90																					
>90																					
SEGUIMIENTO DE REUNIONES DE LA JATI																					
978																					
978																					
38																					
FECHA	conteo días	Total D/M	MES	DIASEMA	MES	DIASEMA	Pais	E/A	Horas inicio	Horas fin	Jornada	Duración	NO BORRAR	rupos dura	Personas	rupos persc	JATI	CT	RTYN	MET	ACR
2/12/13	1		diciembre	lunes	diciembre	lunes	GT	I	11:00	11:15	MATINAL	0:15:00	0:0104	G1D	2	G1P	JATI	CT			
3/12/13	3		diciembre	martes	diciembre	martes	NC	E	8:00	12:00	MATINAL	4:00:00	0:1667	G5D	3	G2P	JATI	CT			
3/12/13	2		diciembre	martes	diciembre	martes	NC	E	12:15	15:00	MAT-VES	2:45:00	0:1146	G4D	14	G4P	JATI	CT			
4/12/13	4		diciembre	miércoles	diciembre	miércoles	GT	I	9:00	10:40	MATINAL	1:40:00	0:0694	G4D	3	G2P	JATI				
5/12/13	5		diciembre	jueves	diciembre	jueves	GT	I	8:40	9:20	MATINAL	0:40:00	0:0278	G2D	2	G1P	JATI				ACR
5/12/13	6		diciembre	jueves	diciembre	jueves	GT	I	11:45	12:20	MATINAL	0:35:00	0:0243	G2D	8	G3P	JATI	CT			ACR
6/12/13	7		diciembre	viernes	diciembre	viernes	GT	I	8:30	9:40	MATINAL	1:10:00	0:0486	G3D	13	G4P	JATI	CT			ACR
6/12/13	8		diciembre	viernes	diciembre	viernes	GT	I	9:40	10:15	MATINAL	0:35:00	0:0243	G2D	3	G2P	JATI	RTYN			ACR
6/12/13	9		diciembre	viernes	diciembre	viernes	GT	I	10:15	11:10	MATINAL	0:55:00	0:0362	G2D	3	G2P	JATI				ACR
10/12/13	11		diciembre	martes	diciembre	martes	GT	I	11:00	12:05	MATINAL	1:05:00	0:0451	G3D	4	G2P	JATI				ACR
10/12/13	12		diciembre	martes	diciembre	martes	GT	I	12:10	12:30	MATINAL	0:20:00	0:0430	G3D	3	G2P	JATI				ACR

ANEXO 2. Formato de cuestionario cerrado.



CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

Conforme le hemos informado de manera verbal, este cuestionario de evaluación forma parte de un estudio de investigación sobre reuniones de trabajo, que tiene como objetivo explorar los significados de las reuniones desde la perspectiva de las personas que participan en ellas.

En concreto, este cuestionario **tiene como objetivo evaluar su percepción sobre la reunión que acabamos de mantener**. Le agradecemos su participación.

INSTRUCCIONES:

1. De los siguientes verbos, seleccione aquellas que considere definen bien las acciones que fueron realizadas en la reunión que acabamos de mantener, como propósitos o función que ha tenido (lo importante es su perspectiva). Añada los verbos que sean necesarios si no los encuentra en el listado.
2. Priorícelos utilizando los números 1 (el que mejor define la reunión mantenida), y así consecutivamente con un 2, 3, 4 ó 5, de mayor a menor prioridad.

PRIORIDAD	VERBOS (ACCIONES)
	COORDINAR
	DECIDIR
	DIRIGIR
	DISCURRIR
	ENTRETENER
	ENTREVISTAR
	FORMAR
	INFORMAR
	MOTIVAR
	OBTENER
	PERSUADIR
	PLANIFICAR
	SEGUIR
	SOCIALIZAR
	VENDER

ANEXO 3. Formato de guión de entrevista



ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE EL CONCEPTO, TIPOLOGÍA Y SIGNIFICADOS DE LAS REUNIONES DE TRABAJO

Organización: _____ **Entrevistado/a:** _____

Fecha: _____ **Hora:** _____

BLOQUE 0: VARIABLES IDENTIFICATIVAS

[A identificar con anterioridad de la entrevista, si es posible, y si no durante la entrevista].

O. DE LA ORGANIZACIÓN

O.01	Sector de actividad (denominación)	
O.02	Tipo de organización (pública, privada, mixta)	
O.03	Antigüedad del director general (o equivalente)	
O.04	Tipo de liderazgo ¹	
O.04.1	¿Quién es su jefe? (si es posible, recoger organigrama)	
O.04.2	¿Cuál es su estilo de trabajo? (del jefe) ¿delega mucho? Es muy controlador?	
O.05	Modelo de gestión (si alguno: ISO, EFQM, MNBA, etc.)	
O.06	Certificaciones de gestión (si alguna)	

¹. A concluir por la entrevistadora a partir de las respuestas obtenidas del entrevistado.

E. DEL ENTREVISTADO

E.01	Sexo	
E.02	Edad	
E.03	Nivel y tipo de estudios	
E.04	Profesión	
E.05	Puesto que ocupa (nombre del puesto y descripción)	
E.06	Nivel jerárquico (alto, medio, técnico)	
E.07	Funciones realizadas (breve descripción)	
E.08	Antigüedad en la organización	
E.09	Antigüedad en el puesto	

ENCABEZADO

Le agradecemos su participación en este estudio, que tiene como objetivo explorar la tipología y significados de las reuniones de trabajo desde la perspectiva de las personas que participan en las mismas.

El guión de la entrevista consta de cuatro partes:

1. Variables identificativas.
2. Definición conceptual de reunión, realizada desde su experiencia.
3. Tipología de reuniones que usted conoce.
4. Caracterización cualitativa de las reuniones que usted conoce.

Hemos seleccionado una muestra de las personas de la Región, y como le explico en esta hoja de consentimiento informado [mostrarla y gestionar su firma], los resultados serán tratados de manera confidencial y agregada, por tanto sin identificar respuestas individualizadas. Sus respuestas serán grabadas a efectos de poder analizar sus aportaciones, que siempre se hará de manera confidencial y anónima.

Antes de comenzar le pedimos sinceridad en sus respuestas y le agradecemos nuevamente su participación. Comenzamos.

Anexo 3



BLOQUE 1. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE REUNIÓN

D.01. En sus propias palabras, ¿cómo definiría usted una reunión?

D.02. ¿Cómo definiría usted una reunión productiva?

BLOQUE 2. TIPOLOGÍA DEL FENÓMENO

T.01. Atendiendo a su experiencia, ¿qué tipos de reuniones identifica en el ámbito laboral y fuera del mismo?

[Tomar nota en las tarjetas. Numerar de manera consecutiva: T01, T02, T03... promover que identifique al menos 6 tipos de reuniones. En la rejilla añadir "la peor" reunión y "la mejor" reunión].

BLOQUE 3. CARACTERIZACIÓN DEL FENÓMENO – REJILLA

C.01. ¿Cómo son estas reuniones? [Tomar nota para cada tipo de reunión mencionado].

C.02. ¿Para qué considera que sirven las reuniones de este tipo? [Tomar nota para cada tipo de reunión mencionado].

C.03. ¿Por qué asiste a este tipo de reuniones? [Tomar nota para cada tipo de reunión mencionado].

C.04. ¿En qué se parecen estos dos tipos de reunión? ¿en qué se diferencian?

C.05. ¿Cuál es el contrario de... (primer constructo de similitud)?

[Una vez finalizada la elicitación de elementos y de constructos, solicitar que puntúe. Utilizar rejilla de la página 3].

BLOQUE 4. INFORMACIÓN ADICIONAL (OPCIONAL - ÚNICAMENTE SI HAY TIEMPO)

Indique por favor la frecuencia, duración, importancia y nivel de productividad que considera tiene cada tipo de reunión que ha identificado:

	Tipo de reunión (según identificación del entrevistado)	Frecuencia	Duración	Importancia	Productividad
T.01					
T.02					
T.03					
T.04					
T.05					
T.06					
T.07					
T.08					
T.09					



Frecuencia: frecuencia con que se realiza la reunión - cuántas veces a la semana, mes, año.

Duración: de la reunión; indicar en horas o fracción.

Importancia: grado de interés para el entrevistado; indicar número de orden sobre el total (1 a 7; 7 la más importante)

Productividad: grado de cumplimiento de los objetivos previstos].

BLOQUE 5. FORTALEZAS Y ÁREAS DE MEJORA (OPCIONAL - ÚNICAMENTE SI HAY TIEMPO)

En su experiencia, ¿qué fortalezas y debilidades identificaría para cada una de estas reuniones, para su mejora?

	Tipo de reunión (según identificación del entrevistado)	Fortalezas	Debilidades
T.01			
T.02			
T.03			
T.04			
T.05			
T.06			
T.07			
T.08			
T.09			
T.10			

Anexo 3



Organización:

Entrevistado:

Fecha:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.															
2.															
3.															
4.															
5.															
6.															
7.															
8.															
9.															
10.															
11.															
12.															
13.															
14.															
15.															
16.															
17.															
18.															

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- 11.
- 12.
- 13.
- 14.
- 15.
- 16.
- 17.
- 18.

1. Muy 2. Bastante 3. Un poco 4. Medio 5. Un poco 6. Bastante 7. Muy

ANEXO 4. Formato de consentimiento informado



ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE EL CONCEPTO, TIPOLOGÍA Y SIGNIFICADO DE LAS REUNIONES DE TRABAJO

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Nombre de la persona entrevistada: _____

INFORMACIÓN

1. La presente investigación lleva por título "Estudio exploratorio sobre el concepto, tipología y significados de las reuniones de trabajo" y constituye la tesis doctoral de Palmira López Fresno realizada en el Departamento de Economía y Empresa de la Universidad Rovira i Virgili, Tarragona, España.
2. El estudio tiene como objetivo explorar los significados de las reuniones de trabajo desde la perspectiva de las personas que participan en ellas, como es su caso.
3. La entrevista será grabada a efectos de poder analizar sus aportaciones, garantizando en todo momento su uso confidencial y anónimo.
4. Todos los datos derivados de la entrevista, recabados por cualquier medio, verbal o escrito, serán tratados de manera confidencial y agregada, garantizando siempre el anonimato y su uso confidencial.
5. Los resultados de este estudio serán publicados, y en todo momento se protegerá la confidencialidad, siendo imposible identificar a los informantes de este estudio.

MANIFIESTO

1. Que he sido informado/-a sobre los objetivos del estudio, y sobre el tratamiento que se dará a los datos recogidos, tanto a los transmitidos verbalmente como por escrito, incluida la grabación de la entrevista.
2. Que han sido respondidas de manera clara todas las preguntas que he considerado conveniente que me fueran aclaradas.

En consecuencia de todo lo anterior,

CONSIENTO

Participar en este estudio de investigación.

Firmado en, a de de 201...

Entrevistadora

Persona entrevistada

Palmira López-Fresno

ANEXO 5. Formato de cuestionario abierto



ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE EL CONCEPTO, TIPOLOGÍA Y SIGNIFICADOS DE LAS REUNIONES DE TRABAJO

Organización:

Fecha:

Nombre:

BLOQUE 0: VARIABLES IDENTIFICATIVAS

[A identificar con anterioridad de la entrevista, si es posible, y si no durante la entrevista].

Sexo	
Edad	
Nivel y tipo de estudios	
Profesión	
Puesto que ocupa (nombre del puesto y descripción)	
Nivel jerárquico (alto, medio, técnico)	
Funciones realizadas (breve descripción)	
Antigüedad en la organización	
Antigüedad en el puesto	

En sus propias palabras, ¿cómo definiría usted una reunión?

¿Cómo definiría usted una reunión productiva?

¿Ha recibido capacitación en reuniones? En caso afirmativo, indique de qué tipo.

Anexo 5



Atendiendo a su experiencia, ¿qué tipos de reuniones identifica en el ámbito laboral y fuera del mismo? Relacione los diversos tipos de reuniones que conoce/mantiene.

Indique por favor la frecuencia, duración, importancia para cada tipo de reunión que ha identificado:

	Tipo de reunión (según identificación del entrevistado)	Frecuencia	Duración	Importancia	Productividad
T.01					
T.02					
T.03					
T.04					
T.05					
T.06					
T.07					
T.08					

Frecuencia: frecuencia con que se realiza la reunión - cuántas veces a la semana, mes, año.

Duración: de la reunión; indicar en horas o fracción.

Importancia: grado de interés que esa reunión tiene para usted; valorar sobre una escala de 1 a 7, donde 1 es el MENOR valor del atributo (menos importante) y 7 es el MAYOR (más importante).

Productividad: grado de cumplimiento de los objetivos previstos; valorar sobre una escala de 1 a 7, donde 1 es el MENOR valor del atributo (menos productiva) y 7 el MAYOR valor del atributo (más productiva).

En su experiencia, ¿qué fortalezas y debilidades identificaría para cada una de estas reuniones, para su mejora?

	Tipo de reunión	Fortalezas	Debilidades
T.01			
T.02			
T.03			
T.04			
T.05			
T.06			
T.07			
T.08			

ANEXO 7. Transcripciones de las entrevistas

Este anexo se presenta en formato electrónico.



ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE EL CONCEPTO, TIPOLOGÍA Y SIGNIFICADOS DE LAS REUNIONES DE TRABAJO TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA

Organización:	██████████	País E	██████████	Entrevistado/-a:	E1-5. ██████████
Fecha:	██████/02/2016 ██████/03/2016	Hora:	11:20 - 12:10 19:00 - 21:05	Lugar:	██████████ ██████████

NOTAS OBSERVACIÓN PARTICIPANTE:

- Persona muy colaborativa y reflexiva.
- Ambiente de respeto y confianza, distendido por la confianza, pero formal por la seriedad con la que se llevó la entrevista.
- Visión sistémica de las reuniones, en el marco de su profesión, funciones y pertenencia a la organización.
- La participación en la investigación le supuso una oportunidad para reflexionar sobre sus experiencias en las reuniones; satisfecha de poder compartirlas.
- Entrevista realizada en dos días diferentes.

ABREVIATURAS:

PLF: Palmira López Fresno, entrevistadora.
E5: ██████████ entrevistado.

TRANSCRIPCIÓN:


PLF. Comenzamos. Lo primero agradecerte tu participación en este estudio, que tiene como objetivo explorar la tipología y el significado de las reuniones de trabajo. Nos centramos en principio en reuniones de trabajo, pero verás que algunas preguntas son amplias, de reuniones tanto del ámbito personal como de trabajo. Este estudio es exploratorio, desde la perspectiva de las personas que participan en ellas.

El guión de entrevista tiene cuatro partes:

ANEXO 8. Cuestionarios cumplimentados por los participantes

Este anexo se presenta en formato electrónico.

C5-



ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE EL CONCEPTO, TIPOLOGÍA Y SIGNIFICADOS DE LAS REUNIONES DE TRABAJO

Organización: 5 Fecha: 1 de junio de 2016

Nombre: _____

Sexo	Datos ocultados a fin de mantener la privacidad y la confidencialidad de los participantes en la investigación
Edad	
Nivel y tipo de estudios	
Profesión	
Puesto que ocupa (nombre del puesto y descripción)	
Nivel jerárquico (alto, medio, técnico, apoyo)	
Funciones realizadas (breve descripción)	
Antigüedad en la organización	
Antigüedad en el puesto	

He

En sus propias palabras, ¿cómo definiría usted una reunión?

Grupo de personas reunidas en un mismo lugar para tomar decisiones, si fuera a nivel de trabajo. También pueden ser formales con el objeto de celebraciones, cumpleaños, comida o simplemente para pasarlo bien.

¿Cómo definiría usted una reunión productiva?

La que al final de ella se han tomado decisiones y todos los participantes salen de ella con un sentimiento de satisfacción.

¿Ha recibido capacitación en reuniones? En caso afirmativo, indique de qué tipo.

ANEXO 10. Fichas de observación participante cumplimentadas

Este anexo se presenta en formato electrónico.

Fecha:	11/04/2016	Lugar:	País B
Horario:	12:50 - 14:50	Motivo reunión:	Organiz. activ. PPy replan.

PARTICIPANTES:

Datos identificativos ocultados a fin de mantener la privacidad y la confidencialidad de los participantes en la investigación

E-2

PARTICIPANTE 1	
Puntualidad (horario llegada y valoración 1-7)	3(21')
Interés en la reunión (mucho, medio, bajo)	<u>Alto</u> : mucho interés en la R/. le apasiona su actividad.
Distanciamiento entre los participantes (mucho, medio, bajo)	<u>Bajo</u> : muy buena actitud, ambiente cercano, natural, sensible/cariñoso, de afecto y agradecimiento y mucho respeto y confianza.
Grado de participación en la reunión (alta, media, baja)	<u>Alto</u> : buena interacción - diálogo.
Estilo de comunicación (asertivo, agresivo, neutro)	<u>Asertividad alta</u> : muy asertiva; integra muy bien el yo- nosotros- vosotros- tu. / aver e integrar intereses.
Argumentación (buena, pobre)	<u>Buena</u> : muy buena argumentar. xra