

REUNIONES DE TRABAJO

35.081.72

Por JULIAN GIMENEZ-ARRIBAS

El artículo 36 de la nueva Ley de Procedimiento administrativo recomienda la celebración de reuniones de todos los Jefes con sus subordinados más inmediatos para tratar asuntos del servicio, y con el fin de dar la mayor eficacia posible a esta norma se indican ciertas sugerencias útiles para este tipo de reuniones.

0. EL ARTÍCULO 36 DE LA L. P. A.

Las tendencias modernas se separan cada vez más del trabajo aislado o individual y aconsejan como más eficaz el empleo del trabajo en «equipo» y la resolución *conjunta* de los problemas.

Dentro de esta tendencia, sancionada por la experiencia en multitud de países, el artículo 36 de la Ley de Procedimiento ha establecido la obligación de que cada jefe (desde el más elevado del Departamento hasta el de Negociado inclusive) se reúna con sus subordinados más inmediatos, cuando menos una vez al mes para: «efectuar los estudios encaminados a programar y coordinar la actuación administrativa e informar a los subordinados de las directrices de la gestión»... «debiendo pasar al inmediato superior un resumen del resultado de estas reuniones».

1. OBJETO

La finalidad de estas reuniones es de más largo alcance que el deducido a primera vista. Este sistema general de comunicación escalonada, en régimen verbal y con carácter amistoso e *informal*, permite señalar, tratar o conocer aspectos de los problemas que no se perciben con otro tipo de información o comunicación.

Una vez implantado como medio usual y natural de informe y resolución de los asuntos, convierte a cada Unidad o Departamento en un «conjunto» que puede actuar más al unísono que antes.

La obtención de esta *integración* en el modo de pensar y de actuar es altamente beneficiosa para la Administración, y de ella se derivan otras ventajas inherentes a este modo de actuar mediante comunicaciones verbales en régimen de reuniones.

2. DEFINICIÓN

Se entiende por «reunión administrativa de trabajo» «conferencia-coloquio» o simplemente «reunión» el planteamiento y resolución de

problemas mediante intercambios verbales de ideas, por un grupo de personas reunidas en régimen de trabajo.

Dicho en menos palabras: resolución de problemas en común mediante intercambios de ideas.

La utilidad extraordinaria de este modo de actuar ha ido creciendo conforme se perfeccionaba el sistema, estudiando y desmenuzando diferentes particularidades que en él concurren, la mayor parte de las veces menospreciadas, y dando lugar a una especialización o *técnica de reuniones*, que es a la que tratamos de referirnos.

3. CLASIFICACIÓN

Las conferencias o reuniones-coloquio de este tipo de trabajo en común pueden tener muy diversas finalidades: Decidir. Solicitar. Acordar. Presentar. Obtener. Infomar. Instruir, etc.

Realmente todos estos objetivos pueden reducirse a dos grandes grupos:

- a) *Reuniones deliberativas;* y
- b) *Reuniones informativas.*

a) *Reuniones deliberativas.*—En las primeras se exponen hechos, circunstancias o problemas a la consideración de los demás asistentes a través de uno de ellos o ponente, y la resolución o acuerdo «*necesita*» la opinión, asesoramiento o criterio profesional de todos, que están *preparados* para facilitarlo.

b) *Reuniones informativas.*—En las segundas también se exponen hechos, conocimientos, experiencia o información, para conocimiento de los demás, siendo también «*necesaria*» la participación del oyente, pero existe la diferencia de que la finalidad es dotar de información o *formar* a los demás asistentes sin que sea precisa resolución alguna.

En ambas clases de reunión, la moderna técnica insiste, para la obtención de plena eficacia, en conseguir la *participación activa* de todos los asistentes que deben estar situados en un plano de igualdad de expresión, para lograr que cada cual se manifieste de acuerdo con su inteligencia y mentalidad.

La idea «*del grupo*» obtenida después de una discusión en reunión es una idea que *no se habría conseguido* actuando por separado o sucesivamente, ya que la sugerencia de cualquiera despierta en otro de los presentes una idea complementaria que, expuesta, puede a su vez

ser completada por un tercero, dando lugar estas ideas «encadenadas» a una solución mejor, más idónea y contrastada, que sea resumen de las expuestas por cada participante.

4. COMPONENTES DE LA REUNIÓN

Los elementos necesarios en toda reunión de trabajo son:

- | | | |
|---------------|---|---|
| Reunión . . . | } | <ol style="list-style-type: none"> 1. El tema. 2. Los asistentes. 3. El ponente. 4. Los accesorios. |
|---------------|---|---|

El tema.—Es el elemento más importante de la reunión. Su importancia decide la conveniencia de reunirse, así como la naturaleza de los participantes. Debe ser de interés y adecuado para tratarlo en público y estará debidamente ilustrado y completo de información.

Los asistentes.—Es aconsejable que sean los más idóneos en relación con el tema de que se trate, de formación análoga u homogénea y de nivel jerárquico similar, sin grandes diferencias que perjudicarian a su libertad de expresión.

Su número no debe pasar de doce, a fin de mantener cierta unidad de conversación. Es importante la elección de los mismos, ya que, como dice Robert Browning, «... de tres sonidos bien elegidos no se logra un cuarto, se forma un acorde».

El ponente.—Es el asistente más importante; a veces es el de más categoría jerárquica, pero este detalle no es imprescindible. Sin embargo no es conveniente que sea de menor categoría que los demás. Sus dotes personales necesitan ser las adecuadas para esta especialidad de «Conductor de reuniones», a las que deben añadirse *una formación o entrenamiento especiales*. El ponente poseerá claridad y rapidez de entendimiento, imaginación, facilidad expresiva, carácter amable, imparcialidad y dominio de sí mismo.

Si el superior jerárquico no pudiese dedicar el tiempo preciso para preparar la reunión o no se juzga en condiciones de enfrentarse con ella, es aconsejable encargar a uno de sus subordinados «la conducción», pasando él a ser un simple asistente.

Los elementos accesorios.—Este factor está formado por muchos detalles y previsiones que han de tenerse en cuenta para la buena preparación, desarrollo y comodidad de los reunidos.

Suele dedicarse poca atención a estos elementos pensando sin duda que no son importantes, o cuando más suponiendo que «se darán por añadidura».

Haremos referencia a algunos, sólo para despertar la importancia de su número y calidad: Elección de asistentes. Fijación de día y hora. Duración de la reunión. Elección de local. Equipo preciso (pizarra, proyector, etc.). Ordenanzas, avisos. Ejemplares suficientes de copias. Lápicos, ceniceros, papel. Informes a repartir. Programa de temas. Gráficos, estadísticas. Comodidad de asientos. Servicios de teléfono o timbres, etc.

5. ETAPAS BÁSICAS EN UNA REUNIÓN DE TRABAJO

Toda reunión con debate tiene tres partes diferenciadas, necesarias para llegar a buenos resultados:

1. Preparación.
2. Conducción.
3. Acción posterior.

Preparación.—Esta labor debe realizarse *antes* de la reunión; acaso varios días antes, y sirve para preparar la base de una buena reunión. Debe ser obra del «Conductor», o éste de acuerdo con su Jefe. La preparación afecta desde la fijación del objetivo u objetivos: deliberar sobre determinadas materias, obtener la conformidad de otras, dar cuenta de aquéllas, etc., hasta preparar el grupo, sus componentes, su categoría, su interés por los temas, etc.

Se determinará el día, lugar, momento, local... y asimismo se estudiarán a fondo todos los temas, preparando las informaciones complementarias que se han de distribuir y enviar a los demás asistentes, junto con el aviso de orden del día y convocatoria.

Es *necesario* distribuir el horario previsto con arreglo a los temas y al tiempo previsible para su tratamiento.

Este horario, programado en fracciones lo mantendrá a la vista el «Conductor», tratando rigurosamente de mantenerlo.

Una reunión es tan buena como su conductor... Y éste tan bueno como el trabajo con que ha preparado la conferencia.

Conducción.—Esta etapa representa la actuación desde el instante de la llegada del primer convocado.

Para el conductor es de todo punto necesario estar quince minutos antes que nadie, para preparar los sitios, documentos, equipo necesario, presentaciones, etc., y poder corregir las deficiencias que existan.

La puntualidad en el comienzo y *en la clausura* son un signo de organización: No se puede complacer a los que lleguen retrasados a costa de disgustar a los puntuales.

La «conducción» propiamente dicha se realiza durante la reunión, pues en ella se debe conseguir insensiblemente mantener un horario y seguir un rumbo hacia los fines previstos, a pesar de la discusión y debate totalmente libre que se plantee... Esa será la habilidad del ponente. Mediante sugerencias, preguntas o intervenciones, el conductor encauzará el diálogo hacia su programa, y con la responsabilidad de *no* mostrarse absorbente, autoritario o desbordado y debiendo hacer participar a todos en régimen de *igualdad* total.

El ponente es responsable del interés del grupo y de cualquier situación ridícula o violenta que pueda suscitarse y que su permanente alerta le debe permitir prevenir a tiempo.

Puntualidad, afabilidad, amenidad y amable energía en su programa deben ser sus condiciones más importantes.

Acción posterior.—En toda reunión, tanto deliberativa como informativa o de formación, suele presentarse alguna acción a desarrollar con motivo de los acuerdos o debates, y de ellas quedarán encargados diversos miembros de la reunión.

El Conductor sigue siendo el coordinador de esas acciones y garantizará el envío de los documentos precisos a los participantes; facilitará y le recordará la ejecución de los acuerdos adoptados y será quien reuna y armonice las acciones de todos ellos.

Sólo en ese instante termina su misión. Es el *motor* de los acuerdos.

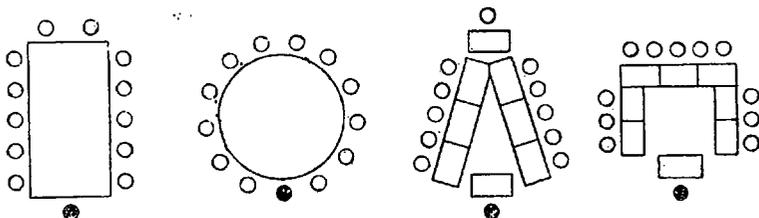
6. DURACIÓN Y DISPOSICIÓN DE LA REUNIÓN

La duración de una reunión no debe ser superior a una hora y media (puede decirse que su máximo ininterrumpido es de cien minutos), pues hay unos factores de cansancio físico, además de los de cansancio mental, todavía más perniciosos, y que hacen decaer la atención. (A este respecto recuérdese, como contraste, aquellas sesiones de los Parlamentos que se titulaban «sesiones permanentes», y que se em-

pleaban para conseguir *por cansancio* la aprobación de ciertos proyectos.)

Si por circunstancias previstas fuese preciso prolongar la reunión, ésta se dividirá en dos partes, con un descanso central de quince minutos como mínimo. Este descanso será después de rebasar la mitad del total, de modo que la segunda parte de la sesión sea un 60 por 100 de la primera. Ejemplo: una hora y media la primera parte, quince minutos de descanso y después unos cincuenta minutos de segunda sesión.

La disposición de los asientos y mesas en una reunión tiene también su importancia ya experimentada. Suelen colocarse como se indica en el gráfico (forma en U o en V), y en caso de no ser posible pueden emplearse las de mesa redonda o mesa de consejo (fig. 3); pero en estas dos últimas soluciones el ponente no distingue los rostros de



Formas usuales de disponer los sitios ● — ponente; ○ — asistentes

los asistentes con igual facilidad, y como su misión tiene una fundamental necesidad de mantener una vigilancia visual de todas las expresiones de las caras de los concurrentes, son más desventajosas en este sentido.

El descanso puede y debe ser utilizado por el ponente o conductor para *enderezar* algún debate, hacer una gestión particular cerca de algún «recalcitrante» o aun procurarse disculpas o explicaciones de algún equívoco que subsista en el ambiente.

En caso de necesidad extrema, la invitación a tomar una bebida sería la solución que zanjaría una situación tirante o azarosa.

NOTA: Las condiciones y obligaciones del ponente o «conductor», el horario a mantener en una reunión, las partes de la reunión en sí y las armas o recursos del conductor ante diversas situaciones o caracteres de los asistentes serán desarrollados en el próximo número.