

REUNIONES DE TRABAJO (II)

35.081.72

Por JULIAN GIMENEZ-ARRIBAS

Como continuación del trabajo publicado de igual título en el número 12 de DOCUMENTACIÓN ADMINISTRATIVA, seguidamente se resumen los puntos restantes que han de tenerse en cuenta en esta moderna técnica de las reuniones.



Se mencionaba en el trabajo anterior que algunas de las actuales reuniones de trabajo, realizadas sin una preparación adecuada y sin una selección conveniente de información y asistentes, resultan, con frecuencia, ineficaces.

1. Las ventajas de las reuniones preparadas y su empleo como elementos de trabajo son esencialmente las siguientes:

a) Son un elemento de comunicación eficaz y directo en las unidades administrativas.

b) Son escuela de jefes futuros.

c) La presencia de personas de diversa especialidad hace ver en el asunto facetas no previsibles aisladamente.

d) Hay un respaldo de opinión mayoritario en las decisiones adoptadas.

e) Desarrollan la capacidad analítica e interrogante de los asistentes..

f) La exposición de asuntos, motivos o problemas se hace más eficazmente ya que llega a conocimiento de los interesados de forma menos escueta que en simples comunicaciones poco explícitas.

2. Los inconvenientes de las sesiones no planeadas, o indebidamente conducidas presenta los defectos siguientes:

a') Se alargan en discusiones interminables.

b') Los asuntos tratados no interesan a todos los asistentes.

c') Suele escasear las decisiones concretas.

d') A veces es inútil discutir porque la decisión se adopta de antemano.

e') No se distribuye, anticipadamente, el orden del día con información complementaria.

f') No hay puntualidad en el comienzo o clausura de la reunión, ni existe director de la misma.

g') Se generaliza la idea de «si puedo, no asisto a la siguiente»...

3. Después de este pequeño inventario de ventajas o inconvenientes es obligado insistir en la utilidad de que exista durante toda la gestación de cada reunión una persona responsable de su buen desarrollo.

En algunas ocasiones la labor de preparación y estudio, y acción posterior, se encomienda a un «secretario», aunque la condición propiamente dicha sea llevada por el «presidente», pero es conveniente que la preparación se haga conjuntamente por presidente y secretario, a fin de que el «conductor» esté bien informado, y siendo necesario que el secretario asista (de oyente cuando menos) a la reunión, para poder impulsar la ejecución de los acuerdos adoptados.

No obstante, son extraordinariamente más eficaces las reuniones en que todas las tareas de la sesión son llevadas por una sola persona.

4. **Preparación de una reunión.**—El preparador ha de determinar:

a) El objetivo de la reunión.

¿Qué se pretende, cuál es el motivo, por qué se recurre a una reunión con discusión? Esto, fijado y determinado, permite elegir de acuerdo con ese objetivo las restantes circunstancias.

b) El número, calidad y personas que han de asistir a la reunión; cuidando de que conozcan el tema y estén en condiciones de aportar ideas o sugerencias, y de que sean de categorías similares para no reunir personas de gran diferencia jerárquica. A veces puede ser solución invitar a un «experto» sólo a título informativo y sin que su intervención en la reunión exceda de la simple información requerida.

c) El día y la hora en que ha de celebrarse.

Procurando que la asistencia sea posible para todos y que el momento sea conocido con anticipación suficiente.

d) El sitio y local adecuado.

Estableciendo el lugar, local, ayudantes y equipo preciso (proyectos, pizarra, cine, etc.), procurando la mayor comodidad de los reunidos (ordenanzas, bebidas, ceniceros, tabaco, aseos próximos, calefacción, ventilación, posibilidad de ver, oír y ser visto y oído por todos, etc...).

e) El plan de desarrollo.

Primeramente debe distribuirse el tiempo de cinco en cinco minutos (el máximo de cien minutos seguidos, como ya se indicaba en el trabajo anterior) y que comprenda las etapas básicas siguientes:

A. Comienzo	{ Saludo Clima de confianza }	5 minutos.
B. Exposición... ..	{ Tema, motivos. Información. Soluciones posibles. }	Estas tres etapas se repiten consecutivas para cada tema a tratar
C. Discusión conducida	{ Conseguir opiniones. Dirigir hacia el objetivo. Conciliar pareceres. }	
D. Concretar... ..	{ Resumir. Llegar a acuerdos. Responsabilizar. }	
E. Terminación	{ Agradecer la colaboración Despedida cordial }	5 minutos.

El número y clase de temas nos servirá para distribuir el tiempo a dedicar a cada uno o la conveniencia de una segunda reunión, ya que el horario debe ser mantenido rigurosamente.

También permite este horario conocer el tiempo medio que puede permitirse de intervención de los asistentes.

Una vez distribuido el horario según la dificultad e importancia de cada tema se puede proceder a estudiar cada asunto en cuanto al modo de exponerlo, razonarlo, discutirlo y sugerencias o soluciones que puedan presentarse.

Es útil que el ponente tenga preparadas ciertas observaciones para abordar desviaciones o casos delicados.

Estas ideas deberá tenerlas el ponente resumidas y anotadas en el guión, lo que le servirá para realizar el programa previsto y mantener el horario planeado con leves correcciones.

Durante este estudio se irán recopilando los datos, informes, gráficos, estadísticas, memorias, esquemas, planos, films, diapositivas, fotos, etc., que servirán de complemento a la exposición y serán necesarios a los asistentes para formar juicio sobre los asuntos que han de tratarse. En algunos casos será conveniente que esta información acom-

pañe a la citación para que el asunto sea estudiado por todos debidamente.

5. Deben cursarse las citaciones mencionando: Día, lugar, señas, orden del día, horario de comienzo y final, restantes asistentes y señas o teléfono donde puedan avisar cualquier incidente no previsto relacionado con la reunión, e incluyendo los antecedentes necesarios para estudio de los asuntos.

Si fuese posible deben cursarse las citaciones con cuarenta y ocho horas de antelación, asegurándose de que es recibida debidamente; y recordarlas después telefónicamente el mismo día en que la reunión ha de celebrarse.

El día de la celebración, el ponente debe acudir al lugar anticipadamente para distribuir los sitios, preparar los antecedentes, comprobar que se hallan dispuestos los auxiliares o equipos precisos y cuidada la comodidad de los asistentes. Como mínimo, el ponente debe llegar veinte minutos antes de la hora de empezar.

Es preciso recibir a los asistentes, hacer las presentaciones si fuera necesario, procurando facilitar el «clima» de franqueza y colaboración que posteriormente ha de ser necesario.

Es perjudicial e incorrecto que el ponente llegue tarde o después que los demás.

Es conveniente colocar los puestos meditadamente para conseguir un resultado mejor (separar discretamente dos amigos íntimos nos evitará tener que interrumpir alguna conversación privada más adelante). Esta colocación suele señalarse mediante pequeños rótulos en cartulina conteniendo el apellido y el cargo o la unidad a que se pertenece. Así todos pueden recordar el nombre o cargo de las personas o dirigirse a ellas personalmente si no son conocidas.

6. **Dirección de la reunión.**—La conducción de la reunión, de forma que se cumpla el programa establecido y el horario previsto, es misión del ponente, y tiene para ello un arma eficaz: *la conversación*, y en ella un auxiliar poderoso: *las preguntas*.

Las preguntas son el timón de la discusión.

— Su objetivo es provocar la reflexión o la discusión.

— A veces tienen como finalidad resaltar algún punto oscuro o afirmar o rechazar opiniones o generalizaciones.

En el estudio del temario por el ponente se puede pensar en algunas preguntas que sean convenientes y aún el orden más eficaz de hacerlas.

A ser posible deben ser de carácter general, hechas al grupo sin particularizar. Si ésta no es recogida, puede entonces particularizarse sobre alguien. (Señor, ¿puede usted decirme qué piensa sobre esto?)

Otro objetivo de las preguntas (de los más útiles al conductor) es su utilización para:

- interrumpir una intervención excesivamente larga,
- atraer la atención de un asistente silencioso o distraído,
- cortar una conversación particular de unos asistentes,
- hacer intervenir a un asistente cuya opinión puede ser interesante.

Las preguntas pueden ser dubitativas (¿cree usted que?) y aún sugerentes (¿no cree usted que suceda tal cosa si hacemos tal otra?).

En resumen; sirven para lanzar la discusión, mantenerla ordenada y centrada, estimular un asunto apagado o calmar un debate caluroso.

Obligaciones del «conductor» de la reunión:

- Hacer reflexionar a los asistentes.
- Hacerles hablar constructivamente.
- Resumir y centrar las cuestiones sin desvíos o pérdidas de tiempo.
- Sortear las dificultades sin prohibirlas ni rehuirlas.
- Conseguir conclusiones y acuerdos.
- Guiar al grupo insensiblemente y firmemente.
- Mantener el programa y horario sin emplear el rigor.
- Estimular el interés y participación de todos.
- Conseguir y mantener un ambiente amable y cordial con ligeras concesiones oportunas al humor.
- Concretar resultados o acciones.

Debe ser el guardián celoso del orden y eficacia de la reunión, sin exteriorizar su autoridad, sin dejarse dominar por la personalidad de otro asistente, sin permitir que nadie quede en situación violenta o desairada y, sobre todo, sin emplear la reunión como motivo de dominio o lucimiento personal.

Debe conseguir a través de su comportamiento:

- Hacerse aceptar.
- Merecer la confianza del grupo.

- Reconocer los méritos.
- Mantener una atmósfera amistosa.
- Mantenerse paciente y con dominio de sí mismo ante cualquier circunstancia.
- Olvidarse el «amor propio» personal y no jugar con el de los demás.

Estos consejos y muchos otros, junto con un entrenamiento eficaz, forman el «buen conductor de reuniones».

Como resumen puede decirse que el buen «director de reuniones» debe tener recursos para cualquier situación que se presente, siempre sin salirse de su régimen afable y amistoso, así como de su programa prestablecido.

En caso inevitable de no poder concluir el temario o algún asunto en el plazo previsto, debe quedar acordada la fecha, lugar y hora de la reunión complementaria o siguiente.

7. Acción posterior a la reunión.—La actividad siguiente a la reunión consiste en anotar ordenadamente los acuerdos, cifras, gestiones, etc.; hacer una pequeña memoria o extracto de los acuerdos esenciales y enviar una copia, lo más pronto posible, a todos los asistentes. A los que hayan quedado encargados de cualquier acción será preciso enviarles el material necesario que no obre en su poder, y convendrá coordinar sus acciones, fijando plazos de recogida o recepción de resultados.

Una vez recogidos estos resultados deberá procederse a ordenar y clasificar los documentos y efectuar las copias precisas para repartirlas entre los asistentes o interesados, dando cuenta de los objetivos alcanzados y ensalzando la labor de los autores.

La vigilancia de la ejecución de los objetivos acordados debe ser constante hasta su consecución, y en ese momento terminará la responsabilidad del conductor de la reunión.

8. Resumen de normas de discusión de reuniones:

I.—CÓMO OBTENER ÉXITO DE UNA REUNIÓN

1. Hacer un esquema

- Tema objetivo a conseguir.
- Puntos a resaltar.
- Consecuencias y soluciones posibles.
- Asistentes probables y sus características.

2. *Planear la reunión*

- Programa: *Qué se dirá y cómo se dirá.*
- Horario a mantener.
- Prevenir preguntas e información necesaria, así como posible discusión.

3. *Prevenir los detalles*

- Lugar, hora, material, copias, films...
- Citaciones e información precisa.
- Comodidad en el ambiente material.

4. *Disponer la actuación posterior*

- Seguir el curso de las decisiones adoptadas.
- Informar a los interesados.
- Controlar la ejecución de lo prometido.
- Agradecer la colaboración.

II.—CÓMO CONDUCIR UNA REUNIÓN

1. *Iniciación*

- Comienzo puntual y amistoso.
- Exposición del objetivo de la reunión.
- Anunciar los puntos de discusión y el modo de llevarlo.

2. *Presentación del tema a tratar*

- Concretar los hechos y lanzar la discusión.
- Hacer participar a todos.
- Estimular, sugerir y preguntar ideas.
- Coordinar los puntos de vista.
- Mantenerse en el tema y horario.

3. *Conducción de la discusión*

- Animarla, concretar frecuentemente.
- Pedir colaboración y repartir responsabilidad.
- Utilizar adecuadamente las salidas e información preparada.
- Conducir «deportivamente».

4. *Resumen y clausura*

- **Enumerar los acuerdos o decisiones logrados.**
- **Obtener plan de acción y responsables.**
- **Fecha de la nueva reunión, si se precisa.**
- **Fomentar la cordialidad y terminar a la hora.**