

TECNICAS
DE
DIRECCION
DE REUNIONES

06.053 : 65.012.63

El director de reuniones

La reunión sin guía tiende a resaltar el desacuerdo y apartarse de lo esencial, fijándose en los detalles. Ser conductor de reuniones es algo más difícil y complejo de lo que parece. El guía, para volver al tema, debe hacer preguntas indirectas, desde las cuales pueda regresar a lo esencial, sin herir susceptibilidades. Ha de evitar entre los reunidos las discusiones fuera de tono y de tema, reduciéndose exclusivamente a entrar en el terreno de lo principal.

Hombre ágil de mente y de gestos, para volver al tema puede valerse de movimientos externos, como golpear con los nudillos o con el lápiz sobre la mesa, dar la palabra a distintas personas, o bien sentarse con cierto énfasis, después de plantear alguna cuestión para dar importancia al tema y producir efecto retardador. Sin ingenio e inteligencia alerta, todo resultaría huero y teatral. Si hubiese de resumir en tres palabras su compleja misión, diríamos que es, en suma:

- El promotor,
- El regulador, y
- El intérprete del pensamiento del grupo.

En el número de marzo-abril de 1961, la revista *Racionalización del Trabajo*, publica un artículo de JOSÉ MANUEL GONZÁLEZ PÁRAMO, bajo el título «Técnicas de dirección de reuniones», en el que enumera las cualidades que debe poseer todo director de reuniones, y realiza un análisis psicológico de las características de los «grupos».

Su comportamiento ha de ser natural, paciente y poseer sentido del humor. Debe hacerse con la psicología de los asistentes, procurando dar a cada carácter el trato adecuado.

Con los tímidos actuará haciendo preguntas fáciles; llamará la atención sobre lo interesante de sus observaciones; al charlatán le impedirá que se lance a una discusión ociosa y, si es preciso, le ignorará y dará la palabra a sus compañeros o le pedirá el sentido exacto de su intervención.

Frente al que cree saberlo todo, habrá de conseguir que el grupo hunda sus teorías, o le dará una ocasión de mostrar su ciencia o le encargará que tome nota de las cuestiones y ejemplos técnicos referentes a sus intervenciones.

Ante el susceptible, el presidente de una conferencia activa ha de ser defensor en los momentos críticos o darle cargo que le ayude contra su propia susceptibilidad.

Esta función de guía de la discusión exige un hombre adornado de una serie de características que enumeramos en las once siguientes:

- Mentalidad «alerta».
- Sensibilidad y percepción.

- Facilidad de palabra.
- Imparcialidad.
- Tacto (nada de preguntas enrevesadas o difíciles sin previa advertencia).
- Apariencia tranquila y control de sí mismo.
- Paciencia.
- Espíritu amistoso y buena voluntad (simpatía).
- Sentido del humor.
- Interés.
- Humildad—dejar que otros tomen decisiones, hacer partes del trabajo desagradable.

Las cualidades de director de reuniones no se pueden adquirir al tiempo que las técnicas. Las técnicas son cuestión de conocimiento, para el que basta la lectura. Las cualidades, cuestión de hábito, se crean mediante la repetición y el ejercicio.

El jefe de discusión debe ser una figura compleja y de gran mérito. Y la verdad es que un buen presidente de conferencias activas es un mérito destacado y de trascendencia.

El grupo

Creer que el solo hecho de reunir gentes favorece extraordinariamente las ideas y soluciones valederas es un error y, por el contrario, es cierto que actuar en las reuniones sin táctica particular da lugar a una confusión proporcional al número de participantes.

Redfiel afirma que los asistentes, en cuanto grupo, tienen peculiar importancia y, por ende, la actuación que se debe seguir no es la misma si el grupo es hostil o truculento. Las características de los reunidos, en cuanto bloque, dictan la actitud y exigen una aptitud distinta.

Ante un compuesto químico u orgánico sabemos qué cuerpos simples lo

forman y qué catalizador fué necesario para lograr ese cuerpo diferente de los elementos que lo integran.

El grupo humano, como compuesto, es distinto psicológicamente de la suma de elementos que lo forman y es distinto de sí mismo. El estudio, la lectura y la experiencia de cuanto se refiere al grupo iluminará la actuación del presidente de una reunión. Expondremos algunas conclusiones sobre las características del grupo.

Características del grupo

- Los miembros del grupo lucharán y se sacrificarán por sus objetivos, en tanto el grupo sirva a los intereses—materiales o inmateriales—de sus miembros.
- Los grupos responden a las llamadas emotivas.
- El egoísmo—de toda índole—predomina en los objetivos de los grupos.
- Los grupos emplean métodos y procedimientos característicos.
- El razonamiento del grupo es simple y directo, y puede ser más exacto que el de los individuos aisladamente considerados.
- La eficacia del grupo varía según el grado de equilibrio que exista dentro del mismo.
- La eficacia del grupo varía según el grado de participación activa de sus miembros.

Tamaño del grupo

El tamaño del grupo ha sido objeto de estudio y experimentación. Goodwin Watson, después de muchas experiencias, afirmó que de tres a diez personas, cuanto mayor sea el grupo—hasta diez—, será superior en su producción. En la experimentación realizada en Inglaterra por Eliot Jacques se llegó a la conclusión de que el nú-

mero máximo es de doce partícipes, el mínimo seis y el óptimo nueve. Para Eliot Jacques, más de doce miembros provocan normalmente una escisión en grupos de intereses diversos.

Según Redfiel, el grupo ideal para una reunión observará en su composición numérica los siguientes límites:

Mínimo: de cuatro a seis partícipes.

Óptimo: de ocho a diez partícipes.

Máximo: de diez a doce partícipes.

Cuando los grupos exceden del máximo aludido, puede emplearse la técnica de J. Donald Phillips:

- Uno o varios conferenciantes exponen a todos los reunidos los hechos y puntos de vista esenciales (información).
- Se deshace la reunión en pequeños grupos para conferenciar y llegar a conclusiones por separado (análisis).
- El presidente de cada pequeño grupo informa al pleno y se obtienen las conclusiones comunes a todos los grupos (síntesis).

Composición del grupo

Resulta técnicamente elogiable la tendencia a reunir a personas de niveles y rangos muy parecidos. El rango, la competencia y una cierta diversidad de opiniones o de puntos de enfoque son muy de desear.

Participación del grupo en la conferencia

Para que los reunidos participen eficazmente en la reunión son menester una serie de requisitos, que enumeramos a continuación:

- Cierta talento en todos los participantes.

- Conocimiento común de los hechos acaecidos.
- Cierta libertad de expresión, sin la cual cualquier reunión tiene la condición del eunuco.
- Cierta apertura e interés por lo que dicen los demás, deseo de comprender y no de contradecir.
- Reserva de juicio hasta la total exposición de los hechos.
- Anhelos comunes y previamente motivados de eficiencia.
- Intervenciones en forma impersonal y objetiva, pero con entusiasmo.
- Intervención breve y poco frecuente.
- Explicar, no reconvenir.
- Modestia, aun para el experto en el tema tratado.

Tiempo que se debe dedicar

Tiempo útil: el que sea, si el tema lo pide. Tiempo inútil o malgastado, ninguno.

Actas

Convienen para constancia y perduración e incluso para control.

La organización y las reuniones

La organización debe respetar las decisiones de los grupos a los que se invita a decidir y reconocer las exposiciones de los que invita a exponer.

La mejor formación de los participantes, según Redfiel, consiste en dirigir reuniones. Basado en tal opinión, algunos congresos y reuniones organizan turnos rotativos en la presidencia de los debates.

Ciertas organizaciones de granjeros americanos remiten con la convocatoria del tema las instrucciones sobre el desarrollo y participación en la reunión, con frases y lemas como el que dice: «Escuchen, no monopolicen».

El diálogo: cohesión entre el grupo

Existen las preguntas como dilema, vitandas, según Peter F. Drucker, en su libro sobre *Gerencia de empresas*. Existen preguntas circunstanciales. Hay preguntas «retorno». Preguntas *pik-up*, que consisten en tomar una opinión contraindicada y anterior de uno de los miembros, a fin de animar una reunión cuyo interés decae.

En cierto sentido, es más importante la pregunta que la respuesta. Muchas cuestiones se resuelven mal porque se preguntó mal.

Casos en que las preguntas directas son aconsejables

- Cuando el preguntado es un elemento muy competente.
- Cuando sabemos o sospechamos que alguien tiene una idea que por timidez no expresa.

- Para ayudar a alguien a clarificar su pensamiento.
- Para consultar a todos, uno a uno.
- Para «arrancar» cuando todos callan.

Preguntas hechas a quien dirige la reunión

El que preside, según la ocasión, puede adoptar alguna de las actitudes que enumeramos:

- Devolver la pregunta cuando tratan de confundir o intentan usurpar el papel directivo.
- Pasarla al grupo o a uno de sus miembros. Si el diálogo «remolonea».
- Responderlas, dar su parecer, pero en casos muy concretos, porque la misión del que preside no es responder.

LA CIENCIA
DE LA ADMINISTRACION
PUBLICA
EN FRANCIA
EN LOS
SIGLOS XIX Y XX
35.06(44)

El Profesor GEORGES LANGROD, Director de investigaciones del Centro Internacional de Investigaciones Científicas francés, recoge en dos artículos publicados en los números 79 y 80 de *La Revue Administrative* un resumen de la evolución histórica y la situación actual de la ciencia de la administración pública en Francia.

I. Introducción

El grado de evolución y la autoridad de la ciencia del Derecho administrativo en Francia son conocidos en todo el mundo. En menos de un siglo esta nueva rama de Derecho público ha conocido una expansión prácticamente inigualada, que ha sido realizada en su mayor parte por la jurisprudencia del Conseil d'Etat, de París, y por la doctrina francesa. Quizás este mismo

interés hacia el aspecto jurídico de la Administración pública ha dejado desatendidos ciertos sectores de las ciencias de la Administración, que se escapan al puro Derecho administrativo.

En efecto: la colaboración entre el Alto Tribunal y los estudiosos de la talla de Hauriou, Duguit, Berthélémy, Jèze o Rolland, en la antigua generación, o Waline, Eisenman, Laubadère o Rívero, en la nueva, ha provocado esa casi exclusiva atención hacia la