



# DOCUMENTACION BIBLIOGRAFICA

Un libro que  
se debe leer

## «LA TECNICA DE LAS CONFERENCIAS Y DISCUSIONES» 331.85:658.51

En los últimos tiempos ha adquirido tal importancia la administración en comité, que ha nacido toda una nueva ciencia denominada "Comitología". Uno de sus productos es el libro que a continuación se resume de LAGARDE: *Technique des conférences-discussion. Préparation, organisation et direction des réunions dans les entreprises*. Editions "Hommes et techniques". París, 1954.

Uno de los fenómenos más notables del siglo ha sido el paso de formas de trabajo individuales o en pequeños grupos a formas de trabajo colectivas.

El primer problema a resolver es concebir un sistema lógico y simple por el cual cada persona tenga una tarea bien definida. Pero la más perfecta organización ha de ser llevada a la práctica por hombres; los llamados "factores humanos" (egoísmo, envidia, susceptibilidad, falsedad, incomprensión, incompetencia, etc.) pueden falsear e incluso aniquilar los felices resultados esperados de una organización perfecta.

Los investigadores anglosajones han desarrollado la llamada "técnica de las relaciones humanas", cuya eficacia ha sido sorprendente. Los americanos no sólo han descubierto la importancia de los factores humanos en la productividad, sino que inmediatamente los han utilizado en un método cuyos principios descansan en el buen sentido y en las nociones más elementales de psicología.

Uno de los elementos claves de esta técnica es de aplicación directa a las discusiones en reunión.

### A. QUÉ ES UNA DISCUSION EN REUNION

#### 1. ES ESENCIALMENTE UNA TÉCNICA DE REFLEXIÓN EN COMÚN SOBRE UN PROBLEMA DADO

Cuando un problema dado interesa a varios individuos es susceptible de ser discutido entre los interesados. La ventaja de la discusión es evidente: aun en el caso de que no haya más que un responsable de la decisión final, a menos de que éste sea un superhombre, posee menos experiencia que el conjunto de los interesados. La reunión se pre-

senta, pues, como un método absolutamente natural. Pero muchas veces las ventajas son ensombrecidas por los inconvenientes prácticos. Si no se opera con una cierta técnica, puede suceder que la confusión sea proporcional al número de participantes. Dicha técnica está dirigida a evitar tales defectos.

Se confía a un animador el cuidado de canalizar las reflexiones y las ideas de los participantes, haciéndoles seguir un cierto camino que no es ni más ni menos que el del pensamiento lógico: todo el secreto del éxito consiste en la preparación cuidadosa de un esquema de reflexiones que sirva para suscitar las ideas, sin olvidar ningún aspecto de la cuestión, y que conduzca lógicamente a la conclusión.

El animador facilita el cuadro a través del cual debe caminar el pensamiento del grupo, pero debe guardarse de tomar partido. El grupo, por el contrario, con un programa ya preparado, llega más fácilmente a discernir la cuestión, a analizarla y a crear por sí mismo los elementos que conduzcan al fin buscado.

En los resultados de las discusiones en reunión hay que distinguir *el efecto directo* y *el efecto indirecto*. El primero es el que se obtiene sobre un determinado problema a resolver; los segundos nacen como consecuencia de las discusiones de otros problemas.

## 2. ES UN EXCELENTE MEDIO DE MANDO

- Por la gran experiencia que supone para el jefe.
- Por la reflexión forzada que impone.
- Por el grado de acuerdo que permite obtener y porque supone una mejor comprensión de los asuntos y un refuerzo de la autoridad.
- Por el conocimiento profundo que se adquiere de la empresa.

## 3. ES TAMBIÉN UN PODEROSO MEDIO DE INFORMACIÓN

- Por lo que supone para la mejora de las relaciones humanas.
- Por el hábito de reflexión que despierta en todo el personal.
- Por la consideración continuada del interés general.
- Por el conocimiento de las dificultades de los demás.

*Es un factor no despreciable de organización* porque saca a la luz los defectos y facilita el tratar los problemas de organización.

## B. LAS DIFERENTES CLASES DE DISCUSIONES EN REUNION

Si se busca el "efecto directo", es decir, si la reunión tiene por objeto resolver un problema dado, la reunión se llama *activa*.

Si se busca el "efecto indirecto", o sea, si el fin principal es la formación, la instrucción o el contacto, se tiene una reunión de *formación*.

## 1. REUNIONES ACTIVAS

El carácter de estas reuniones es el de ser convocadas por el jefe o director *con vistas a actuar*, pero antes de tomar una decisión o, por lo menos, sin comunicarla a los participantes.

Este método es preferible al también empleado de discutir a posteriori la solución propuesta por el jefe director. En el primer caso, las reacciones son libres y naturales; en el segundo, pesa demasiado sobre el ánimo de los reunidos la "idea del jefe".

Se pueden distinguir varios géneros de reuniones activas, según el fin que se propongan:

- Sondar la opinión.
- Resolver un problema particular.
- Fijación de un punto de vista de política general.
- Mejorar los métodos de trabajo (organización).
- Preparar un reglamento, etc.

Las dos últimas citadas son las más importantes y las que más se prestan a la reunión activa.

Por lo que se refiere a la organización, cada día se admite con mayor grado de unanimidad que las mejores ideas y sugerencias pueden proceder de los mismos trabajadores o empleados, a condición de saber guiar y orientar convenientemente sus reflexiones y crear un interés en ellos sobre la mejora de los métodos de su trabajo.

En cuanto a los reglamentos, es evidente que su existencia es un mal necesario a toda colectividad humana; en cuanto se reúnen varios hombres con un fin determinado, su actividad debe necesariamente adaptarse a unas reglas indispensables para la buena armonía entre ellos y para la coordinación de sus esfuerzos.

## 2. REUNIONES DE FORMACIÓN

Consiste en la instrucción, con la participación activa del auditorio.

La formación del personal por este sistema debe ser una de las actividades permanentes de cualquier Administración, tanto como la organización y el planeamiento. Hasta hace pocos años, se ha considerado en los establecimientos industriales, administrativos, etcétera, cuyo fin principal no es la enseñanza, que cada uno debía saber su oficio. Nada más falso: el jefe de empresa o servicio no debe estar contemplando permanentemente los defectos de su personal, sin poder perfeccionarlo. La formación activa supone gran ventaja, porque obliga a pensar, a reflexionar y a actuar, y además porque su carácter recíproco y bilateral atenúa, e incluso anula, el lado humillante que tiene para el adulto la enseñanza *ex-cathedra*.

Se pueden considerar varias clases de reuniones:

- De información pura.
- De formación propiamente dicha sobre un objeto dado.
- De cambio de impresiones entre los reunidos.

Las reuniones pueden ser ocasionales o sistemáticas. En el segundo caso, es necesario confeccionar un detallado *programa de formación*.

Las conferencias de formación son menos naturales que las otras, porque no hay ningún problema que las motive. Pero al mismo tiempo tienen un carácter de generalidad y de alejamiento relativo de las contingencias inmediatas, que contribuye a que el ambiente sea de más calma que en la otra clase de reuniones. La posición del animador es algo diferente; aquí el auditorio está dispuesto a reconocerle una competencia en la cuestión que él trata y, por consiguiente, se aceptan sin objeciones las opiniones que enuncia. Pero debe estar persuadido de que es infinitamente preferible, en la medida de lo posible, conducir al grupo a obtener por sí mismo las conclusiones.

### 3. MÉTODO DE LOS CASOS

Este método permite dar a las reuniones de formación un aspecto realista y muy particularmente en el estudio de los problemas humanos. Dicho método consiste esencialmente en hacer discutir al grupo un caso concreto y real que haya sucedido y deba resolverlo un funcionario de categoría análoga a la de los que componen el grupo. Los participantes se ejercitan en *hacer el diagnóstico* y en *discutir las soluciones*, después de haberlas propuesto.

### 4. CONFERENCIAS DE INFORMACIÓN

Tienen por objeto notificar a la colectividad sobre la marcha y objetivos de la empresa, vicisitudes, etc. Tiene grandes ventajas sobre la información escrita, porque ésta con frecuencia no se lee; es impersonal y formal, con todos los errores de la interpretación, y, sobre todo, no permite responder a las cuestiones que puedan surgir.

### 5 CUÁNDO CONVIENEN LAS REUNIONES DE FORMACIÓN

- Siempre que se considere necesario, para poner al corriente sobre un trabajo nuevo o sobre nuevos métodos.
- Para constatar defectos e insuficiencias.
- Para proporcionar sistemática y metódicamente una mayor formación técnica y humana al personal. Un buen ejemplo es el método TWI, tan extendido y acreditado en todo el mundo.

## C. COMO PREPARAR UNA DISCUSION EN REUNION

Es absolutamente indispensable una preparación minuciosa de las reuniones. De ella depende el éxito. Si la preparación se ha hecho bien, su desarrollo no debe presentar ninguna dificultad. Los principios generales son válidos en todos los casos, y sólo algunos pequeños detalles varían de unos a otros.

## 1. LAS DISPOSICIONES MATERIALES

Aunque existe la tendencia general a juzgarlas como secundarias, ellas tienen una importancia capital; muchas veces se juzga por la primera impresión recibida.

*Número de participantes:* Debe estar comprendido entre siete y veinte, con un óptimo situado en doce.

*Composición del grupo:* Los participantes deben ser *competentes* para discutir el objeto a tratar y deben *estar todos interesados en el asunto*.

El grupo puede ser *homogéneo* o *heterogéneo*. El primer caso favorece las decisiones rápidas; el segundo favorece las relaciones humanas y la comprensión de los problemas de los demás, lo que obliga a *razonar* la actitud, en lugar de obrar según el primer impulso.

## 2. DURACIÓN DE LA REUNIÓN

Debe estar comprendida entre una o dos horas. Si la importancia del asunto requiere sobrepasar dicho tiempo, debe darse un descanso de diez minutos.

## 3. DISPOSICIONES RELATIVAS A LA SALA DE REUNIONES

Varían según los casos, pero deben aproximarse a las siguientes, que, según la experiencia, son las más ventajosas.

Como la reunión no consiste en un diálogo entre el animador y los participantes, sino más bien un debate entre todos ellos, deben estar todos sentados alrededor de una misma mesa. Las más cómodas son las que tienen forma de trapecio isósceles; el animador ocupa la base mayor y los participantes se sientan en los restantes lados.

Respecto del local, debe cuidarse la aireación, la temperatura, el alumbrado, la decoración, etc. La realización correcta de todas estas condiciones es indispensable para un trabajo fructífero. Deben ser alegres y acogedoras, evitándose el estilo clásico de "Salas de Consejos de Administración".

Se debe disponer siempre de un encerado, porque constituye la más importante de las ayudas visuales.

## 4. ELECCIÓN Y ESTUDIO DEL OBJETO

En lo que atañe a las reuniones de formación, la elección habrá de recaer sobre las cuestiones que el personal ignora y cuyos defectos se dejan sentir más claramente. En las reuniones activas, los asuntos se determinan por sí mismos, y basta hacer una clasificación de urgencia.

Es preciso evitar la discusión de un objeto que no sea de *interés general para los participantes*.

Al elegir el objeto, el animador ha de cuidar que los participantes reúnan las siguientes condiciones con relación a aquél: *competencia, experiencia, interés y eficacia*.

En la mayor parte de los casos, es necesario un *estudio previo del objeto*. No es posible dar unas normas fijas, pero casi siempre se procederá en tres etapas: *Documentación, encuesta y análisis*. Respecto al último, será necesario operar por las seis preguntas clásicas: ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Por qué?, etc. Además, se tendrán en cuenta las siguientes cuestiones:

- Examinar todos los puntos de vista posibles.
- Delimitar bien los puntos clave.
- Estudiar la forma de presentar el objeto.

#### 5. ESTABLECIMIENTO DEL GUIÓN DE DISCUSIÓN

El guión fija las etapas de la discusión. Tiene un doble fin:

- Sirve al animador para conducir la reunión.
- Su redacción obliga al animador a analizar de manera más completa el objeto.

El papel del animador se reduce a cuatro tareas:

- Delimitación del objeto e introducción.
- Control de la discusión.
- Puntos periódicos de la discusión.
- Adopción de conclusiones prácticas generales.

Estos cuatro puntos se han de encontrar bien delimitados y especificados en el guión.

Es necesario que los animadores mediten y estudien bien el guión antes de la reunión, pero sin que se llegue a dar la impresión de haberse aprendido la lección de memoria.

Es absolutamente necesario prefijar en el guión el tiempo que ha de emplearse en cada cuestión.

#### 6. LAS CONVOCATORIAS

Además del día y hora de la reunión, que se hará de forma que se asegure la asistencia de todos los participantes, se ha de tener muy en cuenta la manera de anunciar el objeto de la reunión.

#### 7. LA PREPARACIÓN DE UNA REUNIÓN SOBRE UN "CASO"

Los casos pueden ser administrativos, técnicos, comerciales, financieros, sindicales, de mando, etc. De manera general, los principios señalados para la redacción de un guión de discusión son válidos para la discusión de un caso determinado.

#### 8. LAS AYUDAS AUDIO-VISUALES EN LAS REUNIONES DE FORMACIÓN

La experiencia muestra que la utilización sistemática de estas ayudas atrae la atención y facilita mucho el trabajo de la memoria.

Entre las ayudas empleadas más frecuentemente, se pueden citar:

- El encerado.

- Los cuadros ilustrados en forma de esquemas, dibujos humorísticos, croquis, etc.
- Las proyecciones fijas.
- Las películas cinematográficas, mudas o sonoras.
- Las maquetas a escala reducida o ampliada, según los casos.
- Los resúmenes y esquemas distribuidos a los participantes al finalizar la reunión.

#### 9. LA PREPARACIÓN DE UNA REUNIÓN DE INFORMACIÓN

Debe prepararse el esquema partiendo de la idea de que serán los participantes quienes hagan preguntas y el animador quien las responda.

#### 10. LA PREPARACIÓN DE UNA "REUNIÓN PARA DISCUTIR UN PROYECTO DE REGLAMENTO"

Se trata de un caso particular importante. Debe discutirse punto por punto, presentando casos prácticos y gran número de ejemplos para concretarlos.

### D. LA CONDUCCION DE LA REUNION

Al igual que una reacción química, una reunión debe ser preparada, controlada y catalizada, fases que corresponden al papel de preparación, regulación e interpretación que ejerce el animador. Por último, se realiza la *decantación*, que corresponde al cuarto papel del animador, el activo, que consiste en hacer adoptar conclusiones prácticas.

#### 1. INTRODUCCIÓN, DELIMITACIÓN, PUESTA EN MARCHA (PREPARACIÓN)

El animador llegará al lugar de la reunión con cierta anticipación, para asegurarse de que todo está preparado. Luego procederá a acomodar a los reunidos, procurando conversar con ellos, sobre temas intrascendentes, antes de empezar.

No hay que olvidar las presentaciones, si los reunidos no se conocen. En el puesto de trabajo de cada participante deberá ponerse un cartel con su nombre.

Luego el animador iniciará la introducción, que deberá ajustarse a las siguientes normas:

- No será larga ni corta (cinco minutos).
- Se relacionará la reunión con las precedentes.
- Deberán fijarse los límites exactos del objeto.
- Se convencerá a los participantes de su interés por él.

- Se precisará el sentido exacto de los términos empleados.
- Se someterá el plan al grupo y se escribirá en la pizarra.
- Se fijará el tiempo y la necesidad de limitarlo.
- Asegurarse de que todos están de acuerdo y han comprendido bien.

## 2. GUÍA, CONTROL, CENTRADO, CONDUCCIÓN DE LA REUNIÓN (REGULACIÓN)

El animador debe asegurar correctamente su desarrollo y la perfecta conducción hacia el fin fijado y con la velocidad prevista. Para ello, el animador cuenta con un *útil* extremadamente importante, que son las preguntas.

Divide las preguntas en las siguientes clases:

- “Dilema”. Son las que requieren una contestación positiva o negativa. Deben evitarse en lo posible.
- “Circunstanciales”, que comienzan por una de las clásicas preguntas: ¿Qué? ¿Por qué? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Quién? Es decir, las que requieren una explicación. Son mucho más interesantes que las anteriores, porque exigen una intervención positiva del interlocutor.
- “Enumerativas”. Son las que la respuesta supone una enumeración de hechos, causas, etc.

Si se las clasifica por su naturaleza en lugar de por su forma:

- Dirigidas al conjunto, sin prejuzgar quién ha de contestarlas.
- Preguntas directas, cuando se dirigen a uno en particular.
- Preguntas “devueltas”, cuando el animador vuelve la pregunta al mismo que la formuló.
- Preguntas de “carambola”, cuando el animador, interrogado por uno de los participantes, devuelve la pregunta a un tercero o al grupo en conjunto.
- Preguntas “pick-up”, sobre una idea emitida anteriormente por uno de los miembros, pero cuya discusión inmediata no se juzgó oportuna en el momento.

El animador debe tener muy en cuenta cómo debe asumir el papel de regulador de la discusión, una vez que ésta se ha iniciado. El animador debe guiar la discusión conforme a su guión y debe saber aprovechar todas las ocasiones interesantes.

Debe procurar:

- Cortar los debates inútiles.
- Mantener el orden.
- Mantener siempre el objeto de la discusión.
- Controlar el ritmo.
- Hacer participar a todos.
- No dejar desviar la discusión sobre cuestiones de principio.

## 3. PUNTOS PERIÓDICOS Y CONCLUSIONES PARCIALES (CATALISIS)

El animador debe ser *intérprete* del pensamiento del grupo.

Un detalle muy importante es el uso del encerado. Como son tres sus utilizaciones, será conveniente que haya tres pizarras, o una grande que pueda dividirse en otras tantas

partes. La primera utilización es la de la exposición del plan de trabajo, que es necesario se halle constantemente a la vista de los reunidos.

La segunda es la de fijar las ideas y sugerencias de los asistentes conforme se vayan produciendo.

La tercera, anotar las conclusiones claramente obtenidas.

En el encerado debe escribirse todo lo que resulte de positivo interés en la discusión.

Ha llegado a constituir un lugar común la afirmación de que en una reunión rara vez se llega a resultados positivos. Para evitar esto, se encuentra el animador, y de su preparación y habilidad dependerá el éxito de la misma. Puede decirse que él es, en cierto modo, el *catalizador* de la discusión.

#### 4. PUNTOS DE ACUERDO Y DESACUERDO; LOS ARGUMENTOS DE LA MINORÍA

Si una discusión se abandona a sí misma, aparecen cada vez más puntos de desacuerdo; sin embargo, el acuerdo es casi siempre unánime en las cuestiones de fondo, que son las más importantes, y aparecen las divergencias de opinión en detalles de forma e incluso de simples palabras. El animador debe cuidar de recoger los puntos de acuerdo y, para que en el calor de la discusión no se olviden, escribirlos en el encerado.

No obstante, la unanimidad es rara; pero esto no es un mal, ya que el fin de las discusiones es poner unas frente a otras a personas de opiniones encontradas; hay que hacer notar que estas diferencias son inevitables, y, por otra parte, el examinar unas y otras son la base de la comprensión mutua; es raro que entre dos opiniones contradictorias se pueda honradamente calificar la una de buena y la otra de mala; en todo caso, la una ofrecerá más ventajas que la otra.

Todo se reduce a estas tres fórmulas sencillas: buscar una mayoría, considerar los argumentos de la minoría y desconfiar de los recalcitrantes en sus opiniones. Hay que huir del sistema del voto personal, porque puede herir la susceptibilidad de los que formen la minoría. El pasar revista a los argumentos de esta última sirve para mostrar a la mayoría que sus argumentos no son tan sólidos como ellos creen; evitan el complejo de inferioridad de aquélla y contribuyen a modificar en el buen sentido las opiniones de los participantes.

#### 5. LAS CONCLUSIONES PRÁCTICAS (DECANTACIÓN)

Para evitar el confusionismo entre los asistentes, el animador debe tomar sus precauciones:

- Debe recapitular las conclusiones obtenidas.
- Debe interrogar a varios miembros del grupo para asegurarse que han comprendido bien, sobre todo los puntos que les conciernen personalmente, y evaluar los diferentes grados de convicción.
- Debe considerar en seguida las modalidades prácticas de acción, planteando las cuestiones rituales: ¿Cuándo actuar? ¿Cómo actuar? ¿Por qué actuar?

— Debe prever no sólo la acción, sino el control de esta acción, considerando las mismas cuestiones.

El comportamiento personal del animador debe ser natural, ha de tener una buena dosis de paciencia y estar animado de buen humor.

La mejor escuela para un animador es la experiencia; pero es muy provechosa la crítica mutua, dado lo difícil que es tener una visión clara de los propios defectos.

Por ello, es muy conveniente la presencia de un observador imparcial que, metódicamente y con la guía de un cuestionario preciso, anote y critique la forma de proceder del animador y el desarrollo de la reunión.

JOSÉ MARÍA CASALS MARCÉN