

LA MECANICA  
DEL TRABAJO  
EN COMITE 65.012.4/6

Se trata de una serie de consejos prácticos para el uso de secretarías, comités y comisiones en relación con la técnica de las reuniones, según el trabajo de E. H. Simpson titulado «The mechanics of Committee work» y publicado por el Instituto Internacional de Ciencias Administrativas de Bruselas, por encargo de las Naciones Unidas.

Las reuniones ocupan cada día más tiempo de trabajo en todos los niveles de la Administración. Por ello, la enseñanza de técnicas que las hagan más útiles, tiene en la actualidad una gran importancia.

Es interesante cuidar la forma misma en que la reunión se desarrolla, pero también lo es su preparación y el cumplimiento de sus decisiones.

Será necesario estudiar los distintos personajes que en ellas actúan, el presidente, el secretario, los miembros.

Lo que en este trabajo vamos a desarrollar es preferentemente la técnica de la secretaría de un comité.

#### 1. CREACIÓN DEL COMITÉ

El primer momento que ha de tenerse en cuenta es el de la creación del comité: han de determinarse claramente sus atribuciones, su composición; es necesario designar el presidente, elegir los miembros que han de integrarlo, determinar el número de éstos (de seis a doce es un número satisfactorio), determinar previamente los miembros que han de asistir para formar *quorum*, retribución, gastos del comité, etc.

#### 2. PREPARACIÓN DE LAS SESIONES

Es necesario determinar previamente la fecha y hora en que se ha de reunir el comité. Las reuniones deben ser periódicas si es posible y debe mantenerse una fecha regular (un determinado día de la

semana); de esta forma se evita el peligro de que el comité aplaze las reuniones bajo el pretexto de que no existe trabajo suficiente, y al fin deje de reunirse.

Para el secretario del comité, este sistema tiene la ventaja de evitar el problema de encontrar una fecha para cada sesión, que sea conveniente para todos los miembros.

La comodidad de los miembros debe cuidarse suficientemente, procurando que la sala de reuniones reúna las condiciones necesarias, ventilación, luz, tranquilidad, etcétera.

Será preferible utilizar una mesa redonda o cuadrada para que los miembros tengan facilidad para verse entre sí. Existen normas sobre la colocación de los miembros; del presidente y del secretario se señala como conveniente colocar el nombre de cada asistente en una tarjeta, para evitar errores, etc., colocar ceniceros, papel, lápices, etc. También debe cuidarse el suministro de refrescos a los asistentes, que pueden servirse en una pequeña interrupción.

Respecto al contenido de la reunión, es una práctica conveniente que se manifiesten algunas opiniones por escrito, las cuales se distribuirán entre los miembros para que puedan formar su criterio con anterioridad a la reunión. Estos escritos deben enviarse con tiempo suficiente para su estudio (v.g. 48 horas antes de la reunión).

Debe hacerse un orden del día "provisional" que dé lugar a comunicaciones y a variaciones, y que se ha de convertir en definitivo, cuando por estar próxima la reunión no pueda ser modificado.

El orden del día debe contener como mínimo el nombre del comité, lugar, fecha y hora de la reunión, cuestiones que han de examinarse, etc.

Tienen importancia también los "apuntes para el presidente", que es un orden del día, más extenso, en el que el secretario hará constar los miembros que han excusado su asistencia, los documentos que han de utilizarse, los artículos de reglamentos que deben ser citados, etc.

### 3. MEDIDAS SIGUIENTES A LA SESIÓN

El secretario debe redactar y distribuir las actas de las reuniones con gran celeridad. Si se demora el envío a los miembros, su memoria puede engañarlos y será difícil redactar un acta que todos acepten. El despacho del Gabinete británico, que tiene normas estrechas en esta materia, lo hace dentro de las veinticuatro horas. El contenido de las actas debe ser: nombre del comité, fecha y hora de la reunión, nombre de los miembros asistentes, excusas, testigos presentes, resumen de debates y resumen de decisiones.

El resumen de los debates debe reflejar los casos en que hubo desacuerdo; sin embargo, puede aconsejarse en ocasiones, expresarlo con frases que no comprometan el criterio de ningún miembro en concreto, con lo que se consigue una mayor facilidad para que se modifiquen las opiniones contradictorias.

Pueden hacerse reproducciones taquígráficas de la discusión, pero este procedimiento es más costoso que el simple resumen redactado por el secretario.

Deben reflejarse exactamente las decisiones del comité.

Las actas pueden aprobarse en la reunión siguiente, o si ha de transcurrir mucho tiempo pueden enviarse con la advertencia de que si no se oponen reparos en un determinado tiempo, quedarán automáticamente aprobadas.

El Comité debe preocuparse de que sus

decisiones sean ejecutadas; esta función es propia del presidente y del secretario.

Frecuentemente la misión del comité será redactar un informe; en estos casos, no debe redactarse por el comité en pleno, sino que debe encargarse a un miembro o a un subcomité, que redacta un anteproyecto, para que sobre esta base pueda discutirse en la reunión; de esta forma se evitarán informes confusos en sus ideas, incoherentes y pesados en su lenguaje.

### 4. RELACIONES PERSONALES

Tiene gran importancia para el éxito de las reuniones del comité, que el presidente esté informado de los caracteres de cada uno de los miembros, de sus reservas en determinados asuntos, etc.; sin embargo, el presidente, generalmente, es un hombre ocupado, y no puede prestar atención a estas relaciones con los miembros. Por ello, el secretario puede prestar un importante servicio en este aspecto. Podrá descubrir aquellas opiniones que por timidez no son expuestas adecuadamente, e informar al presidente de ellas, para que éste, con la debida cautela, facilite la exposición de estas ideas. Será interesante que reúna las posibles quejas sobre la actuación del presidente, para tratar de evitarlas en la medida en que sea posible. Es ésta una labor del secretario que exige una extrema prudencia; debe preocupar que su lealtad para con el presidente no implique deslealtad para con los miembros del comité que han confiado en él.

Otro peligro que acecha a esta labor del secretario es la de llegar a convencerse de que él es quien dirige el comité. Su situación de mediador, el conocimiento más extenso de los documentos, etc., son circunstancias que hacen posible la especial influencia de éste en la marcha de los trabajos del comité; su prudencia debe evitar que por estas razones pueda surgir en el ánimo de los restantes miembros la desconfianza hacia él.—J. A.