

**EL SECRETARIO
PARTICULAR COMO
PRIMER AUXILIAR
DEL JEFE**

651.3.77

Por JULIAN CARRASCO BELINCHON

Los colaboradores inmediatos de los dirigentes para el desarrollo eficaz de las tareas directivas son objeto de estudio en este tema, que analiza la necesidad e importancia de éstos, sus clases, sus características personales y sus funciones.

1. INTRODUCCION

La actuación eficiente de todo jefe requiere, cada día más imperiosamente, contar con un cuadro de colaboradores, más o menos amplio, según las exigencias que deba atender, que le ayuden en el desempeño de sus complejas tareas.

Dentro del grupo de colaboradores destaca, por su estrecha vinculación personal y por las funciones que desempeña, la figura del secretario particular, como primer auxiliar del jefe.

Al calificar de primer colaborador al secretario particular, no pretendemos atribuirle una categoría jerárquica que normalmente no tiene, sino que lo que queremos destacar es la importancia de la misión que desarrolla. Importancia que se deduce de la simple contemplación de la realidad.

En efecto, en la actuación de toda jefatura se puede diferenciar, por una parte, una serie de funciones esenciales: organizar, dirigir, disciplinar, impulsar y formar, y por otra, un conjunto de actividades secundarias: preparatorias unas, coadyuvantes otras y ulteriores las restantes. Actividades secundarias que son, precisamente, las que hacen posible que aquéllas se lleven a la práctica en el momento preciso, en el lugar adecuado y de acuerdo con los requerimientos propios de cada una.

Pues bien, el acierto del jefe radica en entregarse de lleno a las funciones esenciales, prestando una menor atención a las actividades secundarias, a las que se debe dedicar el secretario, actuando, eso sí, de conformidad con las instrucciones recibidas de su superior.

Cuando no existe esta diferenciación de tareas y ocupaciones, ya porque el jefe tenga una personalidad absorbente, ya porque el subordinado sea incapaz de asumir las tareas que le corresponden, nos encon-

tramos con jefes que no pueden atender debidamente su misión, por hallarse desbordados por el trabajo y agotados por el esfuerzo.

La imagen del jefe siempre con prisas, siempre cansado y siempre disgustado por no estar al día en su trabajo, tiene más de una vez su origen precisamente en no saber diferenciar lo esencial de lo secundario, en no saber delegar en su secretario o en no saber elegir la persona del secretario.

En consecuencia, es manifiesta la importancia que para todo jefe reviste el contar con un secretario adecuado y, por ende, la atención que debe prestarse a este cargo, en cuanto determina, en una parte considerable, las posibilidades de acción del jefe. De tal forma, que se ha podido afirmar: «dime cómo es el secretario que tienes y te diré lo que podrás hacer».

Y así es, no en términos absolutos, pero sí relativos: un jefe excepcional con un secretario deficiente pierde el 50 por 100 de sus posibilidades, pues se ve envuelto en una serie de pequeños problemas que le ocupan tiempo, le gastan energías y le descentran. En cambio, un jefe mediocre con un gran secretario rinde el 200 por 100 de lo que de su capacidad podría esperarse, pues le desbroza el camino, le prepara los asuntos y le evita problemas que resuelve por sí.

Quizá pueda parecer que las afirmaciones anteriores son exageradas, pero es suficiente con recurrir a la experiencia propia para recordar casos, tanto de excelentes jefes, que no triunfaron plenamente por no acertar en la elección del secretario conveniente, como de jefes mediocres, que alcanzaron el éxito por contar con un secretario de excepcional valía.

Ahora bien, al resaltar la trascendencia del secretario no se pretende, ni mucho menos, capitidisminuir el valor de la jefatura, sino al contrario, lo que se desea es destacar un mérito más de ésta, pues su acierto en la selección supone saber elegir la persona que en cada caso conviene.

En conclusión, partiendo del reconocimiento de la trascendencia que reviste la misión que desempeña el secretario particular para el éxito del jefe al que sirve, vamos a estudiar los requerimientos y funciones de tal cargo, recogiendo las directrices que propugna la técnica de la organización.

Y para ello comenzaremos deslindando dicho cargo de los otros similares que en la realidad existen y actúan.

2. CLASES DE SECRETARIOS

Los distintos grupos de secretarios existentes los podemos comprender en dos grandes sectores:

A) Secretarios con facultades propias.

Pertencen a este sector los titulares de las secretarías a las que por disposición legal o estatutaria les han sido conferidas atribuciones expresas más o menos amplias.

Secretarías que tienen el carácter de órganos independientes, si bien desde el punto de vista funcional están ligados estrechamente a su respectiva jefatura. Tal es el caso, por ejemplo, de los secretarios generales de los Gobiernos civiles, de los secretarios de las Corporaciones locales y de los secretarios generales de las empresas, todos ellos sometidos jerárquicamente al respectivo presidente.

En todos estos supuestos, la importancia de las tareas desempeñadas ha determinado que se configure el cargo con autonomía: subsisten la relación y dependencia personales, pero tienen un *status* propio, de tal forma, que el presidente ya no puede libremente ni nombrarlos ni cesarlos.

En conclusión, podemos afirmar que los secretarios con facultades propias más que la prolongación del jefe son la anticipación de la jefatura.

B) Secretarios con facultades delegadas.

Dentro de éstos podemos destacar dos grandes figuras: por una parte, la del secretario particular, y por otra, la del secretario de despacho.

Ambas figuras tienen en común:

- La estrecha relación con el jefe.
- Actuar siempre en nombre y por cuenta de éste.
- Ser nombrados y cesados libremente por el mismo.
- Tener en cada caso las facultades que expresamente se les confieren.

En cambio, la diferencia más acusada reside en que mientras el secretario particular es la prolongación del jefe en el aspecto personal,

el secretario de despacho es la continuación del jefe en el aspecto profesional.

El secretario particular, como veremos al examinar sus funciones típicas, cuida las relaciones personales, postales y telefónicas del jefe, en tanto que el de despacho es esencialmente su auxiliar en la labor preparatoria de su actuación directiva.

Pese a la estrecha relación que existe entre ambos cargos, en el presente caso vamos a ocuparnos únicamente del secretario particular, como principal auxiliar del jefe en sus relaciones públicas.

3. CONDICIONES QUE DEBE REUNIR EL SECRETARIO PARTICULAR

A) Personales.

El secretario particular debe reunir diversas condiciones personales: vigor físico, inteligencia, tesón y fuerza de voluntad, iniciativa, memoria, integridad, lealtad, discreción, optimismo, don de gentes, simpatía, etc.

Finalmente, y como conclusión, no hay que olvidar la advertencia que N. POUDEUX hace a los jefes y dirigentes, destacando lo conveniente que es buscar para su secretaria y como colaboradores más inmediatos a personalidades complementarias de uno mismo, es decir, con cualidades de las que el jefe o dirigente es deficitario o quizá no tiene. Por lo general se buscan colaboradores a imagen y semejanza, pero es oportuno y conveniente luchar contra esta tendencia, más agradable que eficaz.

B) Profesionales.

Desde el punto de vista profesional el secretario particular ha de reunir las siguientes exigencias: educación esmerada; dominio de la técnica de la entrevista para averiguar el objeto de cada visita y crear una atmósfera de relación amistosa; conocimiento profundo de las normas de clasificación y archivo, de las técnicas de relaciones públicas y de la organización de la correspondencia, uso del teléfono, etc.

Queremos ahora únicamente destacar la importancia que tiene el que el secretario conozca debidamente los sistemas diversos de clasificación, las normas de utilización del archivo y las posibilidades que ofrecen los diferentes sistemas de éste.

El archivo, ha dicho ITALO BALDINI, no es ya el cuarto polvoriento

donde se coleccionan viejas facturas y correspondencia inútil, sino algo vivo e integrado en la vida cotidiana, el «almacén de la materia prima» en la que se basa el trabajo del núcleo directivo.

En consecuencia, el secretario debe conocer las exigencias y posibilidades del archivo para atender aquéllas y utilizar éstas con máximo provecho. Sustituyendo la proverbial despreocupación por un interés activo e inteligente por él.

Es un hecho que se observa con frecuencia la tendencia del secretario a archivar todo lo que pasa por sus manos y queda sin vigencia, y sin embargo, a veces no existe una paralela preocupación por tener bien organizado el contenido del archivo.

4. FUNCIONES

4.1. Qué tareas tiene a su cargo el secretario particular.

Con independencia de las actividades que permanente o temporalmente le pueda encargar su jefe, el secretario particular tiene normalmente que desempeñar las siguientes funciones esenciales:

- Recepción, preparación, despacho, envío, clasificación y archivo de la correspondencia.
- Recepción, atención, introducción y despedida de las visitas.
- Atención al teléfono.
- Dirección de la secretaría como unidad administrativa.
- Programación del trabajo del jefe.

Además, se suelen considerar como tareas secundarias que corren a su cargo:

- Facilitar información sobre la secretaría a los distintos servicios.
- Obtener datos relativos a estos servicios.
- Preparar estudios y proyectos.

En definitiva, como dice GEORGES DE LEENER, los secretarios:

- Secundan al titular de la función principal en la que se ocupan de la preparación de los informes que le incumbe, bien sea con ocasión de comunicaciones exteriores o en materia de relaciones interiores con los otros servicios.
- Contribuyen por delegación a asegurar por parte de todos los

- agentes subalternos la ejecución de las órdenes que se les transmite, así como la coordinación de sus actividades respectivas.
- Se dedican a realizar operaciones de control que el titular de la función principal no puede llevar a cabo por sí mismo.
 - Le presentan, por último, los resultados acompañados de los comentarios necesarios para su interpretación, dejándole la misión de establecer un juicio en última instancia.

4.2. Cómo debe realizar el secretario su misión.

Podemos distinguir tres aspectos: las normas generales a las que deben someter su conducta al actuar, las exigencias de la organización del trabajo y los requerimientos de la organización del lugar de trabajo.

A) NORMAS GENERALES A LAS QUE DEBE SOMETER SU CONDUCTA.

a) *En cuanto al servicio.*—Tener el trabajo al día; contar con los elementos de todo orden precisos para ejecutar sus tareas; no dejar nada confiado a la memoria, pues puede olvidarse: «Apuntar todo, leer todo lo escrito»; tener ordenado su lugar de trabajo.

b) *Respecto al jefe al que sirve.*—Facilitar su labor; tenerle preparados todos los asuntos; evitar que tenga que ocuparse de los detalles y de los pequeños problemas; ayudarle a organizar su trabajo; serle fiel y leal, y en todo momento útil.

c) *Respecto a sus compañeros.*—Ayudarlos; mantener un trato afectuoso y cordial.

d) *Respecto a sus subordinados.*—Programar su trabajo; estimularlos; ayudarlos; supervisarlos; contribuir a su mejor formación.

B) ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.

El secretario debe hacer un inventario de todas las tareas que tiene que ejecutar normalmente y clasificar estas tareas en tres grupos: diarias, periódicas y excepcionales; determinar el tiempo que precisa para ejecutar bien cada una de las de los dos primeros grupos, y el tiempo que aproximadamente invierte para atender las del tercero; programar, de acuerdo con su jefe, en los casos que sea preciso, su jornada de trabajo.

El secretario que planifique y después lleve a la práctica un calendario racional de trabajo evitará las prisas, los agobios y los errores que de otra forma tendrá constantemente.

Tener confeccionado un programa de acción no significa someterse a él siempre al pie de la letra, porque generalmente surgen imprevistos; sin embargo, éstos se podrán atender de mejor forma si se tiene dicho programa que si todo se deja a la improvisación.

El ideal es que tanto el secretario como el jefe tengan su plan de trabajo, y que ambos estén coordinados.

C) ORGANIZACIÓN DEL LUGAR DE TRABAJO.

Se ha puesto de relieve que la secretaría es el lugar donde el secretario pasa más horas del día, y, por tanto, le interesa tenerla organizada de forma que su estancia en ella sea lo más agradable posible. Es decir, que exista en ella un ambiente grato. Ambiente grato que es la resultante de una serie de factores: unos de orden psíquico y, otros, de naturaleza material.

a) *Factores psíquicos.*

De los múltiples factores psíquicos que intervienen, podemos destacar los siguientes:

- El clima humano y cordial, fruto de la interacción afectuosa con el jefe, los compañeros y los subordinados.
- El prestigio que ante todos éstos se goce.
- Las satisfacciones que el propio trabajo proporcione.

El sentimiento de satisfacción producido por el trabajo realizado alcanza su grado máximo, según A. CARRARD, cuando poseemos los conocimientos técnicos precisos para ejecutar dicho trabajo; tenemos sentido de responsabilidad y queremos dar pleno rendimiento espontáneamente; hemos realizado, por un esfuerzo voluntario, un progreso hacia el objetivo que nos hemos propuesto—o que hemos aceptado—, y hemos logrado cumplir una tarea que nos ha sido confiada, y observamos la satisfacción de quien nos la haya encomendado.

b) *Factores materiales.*

Estimámos que no es preciso ahora que los examinemos en detalle, sino sólo enumerarlos, pues los requerimientos de estos factores han

sido ampliamente divulgados: temperatura óptima, ventilación adecuada, iluminación suficiente, colorido apropiado, muebles idóneos y ausencia de ruidos.

Ahora bien; hay dos aspectos no comprendidos en los enunciados, y que, sin embargo, modernamente se le va prestando más atención. Nos referimos a la colocación de los muebles y a la organización de la propia mesa de trabajo.

a') *Colocación de los muebles.*

Con respecto a la colocación de los muebles, A. BRAUMANN destaca que han de tenerse en cuenta los siguientes imperativos:

- Recepción de visitas.—Todo visitante, al entrar en el despacho, debe encontrarse con un rostro y no con una espalda.
- Teléfono.—Es necesario situarlo al alcance de la mano en todo momento, pues no debe sonar nunca mucho tiempo.
- Comodidad en el trabajo.—Que requiere poder abrir los cajones completamente, sin peligro de lastimarse; poder pasar entre los muebles sin tropezar con ellos o verse obligado a hacer contorsiones; que la luz esté bien orientada; economía de tiempo y movimientos, para evitar la fatiga.

b') *Mesa de trabajo.*

En cuanto a la organización de la mesa de trabajo, se ha advertido que ésta es, como su propio nombre indica, un lugar para trabajar y no para almacenar cosas. Añadiéndose «que si algo permanece sobre la mesa más de un día, sin que se utilice, no debe estar en ella», y «que si una cosa está dentro de la mesa más de un mes sin que se utilice, tampoco debe estar en ella».

Las diversas cosas que normalmente se observan en la mesa de cualquier secretario se pueden comprender en los siguientes grupos:

- Útiles de trabajo.
- Material de oficina.
- Correspondencia, documentos, etc., y
- Material de consulta: guías, diccionarios, etc.

Como normas prácticas para ordenar estos grupos de cosas se recomiendan las siguientes:

1.º *Útiles de trabajo.*

- Disponer en los lugares más accesibles los útiles que se emplean con más frecuencia.
- Asignar a cada útil un sitio fijo y reservar un sitio para cada útil.
- Colocar juntos los útiles que se emplean simultánea o sucesivamente, para facilitar su uso.

2.º *Material de oficina.*

La colocación del mismo en la mesa debe realizarse de forma que facilite su utilización en cada caso, teniendo más a mano aquel que sea de uso más frecuente; procurando que estén próximas las clases distintas que se emplean sucesivamente. Por ejemplo: los sobres al lado del papel.

Teniendo cuidado siempre que la colocación que se siga permita identificar fácilmente cada una de las distintas clases: por medio de rótulos, de carpetillas, de colores diferentes, etc.

3.º *Correspondencia, expedientes, etc.*

Una mínima preocupación por el orden y la eficacia impone que se clasifique la documentación que se tiene en trámite.

Se ha sugerido, como método útil, el de dividir esta documentación en una serie de carpetillas:

- *Sin clasificar.*—Comprende la correspondencia y documentos que aún no hubo tiempo de leer y ordenar.

El ideal con respecto a esta carpetilla es que esté siempre vacía, por estar todo clasificado.

- *Pendiente de examen por el jefe.*—Procede colocar en ella la correspondencia y documentos recibidos, ya ordenados, pero que todavía no han sido vistos por el jefe.

El ideal en cuanto a esta carpetilla, es que sólo tenga lo diario, por haber sido clasificado y preparado por el secretario y visto por el jefe lo de días anteriores.

- *Contestar.*—Comprende tanto lo que ya ha sido visto y dictado por el jefe como lo que pueda contestar directamente el secretario, por ser asuntos de mero trámite.

También el ideal es que esté vacía o casi vacía.

- *Estudios.*—Que comprende los trabajos cuya elaboración y preparación ha sido encargada por el jefe.
- *Actividades.*—En la que se incluyen las notas de las diversas gestiones o tareas que el secretario tiene que realizar, distintas a las que se refieren las carpetillas restantes.

La ordenación de las mismas debe ser cronológica, para que no se olvide ninguna y para que todas se realicen en su momento.

- *Archivar.*—Que comprenderá toda la documentación pendiente de archivo: cartas, minutas, documentos, etc.

Al igual que en los anteriores casos, el ideal es tener siempre al final de la jornada limpia esta carpetilla, pues si se va dejando la tarea de archivar, de suyo molesta, después resulta más difícil llevarla a cabo bien.

4.º *Material de consulta.*

Se debe tener ordenado y colocado de forma apropiada al uso que del mismo vaya a hacerse y a la frecuencia con que se emplee.