



DOCUMENTACION BIBLIOGRAFICA

BIBLIOGRAFIA

1

LA SECRETARIA DE DIRECCION

651.377:65.012.4

Con el título de *Le Secrétariat de Direction. Ses fonctions, son organisation, sa place/dans l'Entreprise*, publica HENRI BERNATÉNE, Director del Centre d'Application des Méthodes d'Organisation Rationnelle, la obra que ahora comentamos, editada por *Les Editions d'Organisation*. (París, 1961; 143 páginas.)

1. Introducción

1.0. EL PAPEL DE LA SECRETARÍA EN LA EMPRESA

Su papel es, ante todo, funcional y de asistencia material a la dirección. A causa de su situación inmediata al lado de esta Dirección, su puesto no viene indicado dentro de la escala jerárquica ni en los organigramas ocupa grado alguno dentro de las *líneas* de organización.

La organización de la Secretaría plantea dos problemas principales:

- El más importante es el de su papel o tarea funcional, en relación con los demás órganos de la empresa o administración. Es decir, sus relaciones hacia el exterior.
- Junto a éste, también se debe estudiar la propia organización interna de la Secretaría, de la que depende la eficacia de aquella tarea hacia el exterior.

1.1. LO QUE SE ESPERA DE LA SECRETARÍA

Hoy en día, la importancia de la Secretaría ha sido aumentada hasta límites considerables. Desde el jefe hasta el último de los órganos de una administración, todos esperan que la Secretaría haga una labor eficaz de coordi-

nación, y en cierto modo hay una tendencia a considerar que muchas faltas del servicio se deben a incompetencias de la Secretaría.

Si el papel de la dirección consiste en prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, se puede admitir que sólo la tarea de mandar es la que pertenece exclusivamente a la dirección, y que en una amplia medida, la Secretaría debe ocuparse de colaborar en las otras cuatro funciones de la siguiente manera:

- Las dos primeras (prever y organizar) forman la preparación del trabajo de la dirección, que la Secretaría debe en todo caso realizar.
- Las dos últimas (coordinar y controlar) son también funciones de la Secretaría en colaboración continua con la dirección.

1.2. CÓMO DEBE SER EL PERSONAL DE SECRETARÍA

Vista la importancia que las funciones de la Secretaría poseen, es evidente que el reclutamiento y la formación de las personas dedicadas a ocupar cargos en ella debe ser objeto de especial interés.

Reclutamiento.—Las exigencias que deben tenerse en cuenta en el momento de realizarlo son las siguientes:

- En el aspecto profesional:
 - Conocimiento de la gramática y la sintaxis del idioma que se hable.
 - Estenodactilografía o estenotipia.
 - Correspondencia comercial.
 - Nociones de problemas básicos de organización administrativa.
 - Nociones de Derecho mercantil.
 - En su caso, idiomas extranjeros.
- En el aspecto personal:
 - Cultura general.
 - Claridad de ideas y sentido psicológico.
 - Honradez profesional
 - Iniciativa.
 - Memoria.
 - Discreción absoluta.

Formación.—Estas cualidades profesionales son insuficientes si no siguen en vigor y se desarrollan a lo largo de los años que dure el trabajo de la persona reclutada. Las condiciones exigidas deben, por tanto, continuarse y perfeccionarse a través de un proceso de formación que durará lo que dure la labor en la Secretaría. De esta formación debe preocuparse tanto la misma Dirección, mediante cursillos de perfeccionamiento, como la misma persona interesada por su propia iniciativa.

2. La organización del trabajo administrativo

El trabajo característico de la Secretaría gira en torno al «documento», que es la savia o esqueleto de todo trabajo administrativo. En razón de ello, el autor dedica el segundo capítulo de su obra al estudio del documento como elemento orgánico de las funciones de Secretaría.

2.0. TEORÍA GENERAL DEL DOCUMENTO

Si la organización del trabajo lleva consigo grandes principios y teorías generales seductoras, cuando se quiere profundizar en su estudio se llega, en un momento dado, a la materialización de las teorías en datos concretos y a la necesidad de estudiar los *medios materiales*. En este aspecto, y siendo el documento el medio material o instrumento de trabajo en la Secretaría, se justifica el estudio detallado del mismo en una obra consagrada a explicar las funciones de aquélla.

Los documentos se pueden dividir en dos grandes grupos:

- Los documentos de posición o situación (fichas, recibos, etc.).
- Los documentos de transmisión (encargos, facturas, etc.).

El documento es un elemento orgánico del que surge una idea mótriz o una expresión de voluntad administrativa que puede comprender alguno de estos extremos:

- Dar fe o registrar hechos.
- Informar a los interesados y preparar su actividad.
- Provocar esta actividad (efecto motriz principal).
- Identificar actos u objetos.
- Comprobar un hecho.
- Conservar los datos principales de un hecho (efecto memoria).
- Servir de prueba.

Las condiciones indispensables para que un documento cumpla alguna de estas funciones son:

- Que el documento exprese un hecho real, exacto y concreto.
- Que este hecho se sitúe en el tiempo y en el espacio.
- Que se exponga claramente (desde un punto de vista intelectual y material).
- Que el documento circule rápidamente.
- Que pase por las manos de quienes están interesados en su conocimiento.

En razón de todo ello, las preguntas que se debe plantear la persona encargada de la redacción de un documento cualquiera son las siguientes:

- ¿Cuál es el objetivo del documento? Esta pregunta abarca los siguientes extremos: Si es un documento de posición o de transmisión. En este caso, si debe dirigirse a una o varias personas. Cuál debe ser el orden en el que estas personas deben recibirlo.
- ¿Cómo, cuándo, por quién, para quién, por qué y dónde debe redactarse y transmitirse el documento?
- ¿Cuáles son las indicaciones mínimas y máximas que deben registrarse en el documento?

También deben tenerse en cuenta a este respecto las posibles medidas de normalización de documentos, aspecto éste en el que la experiencia de una Secretaría puede ser de mayor valor que la teoría de un técnico de O. y M.

2.1. LA CONSERVACIÓN DE DOCUMENTOS

Este problema abarca dos aspectos: el de la conservación de documentos antes de su utilización y el de la conservación después de ésta:

- *Antes de su utilización.*—Este extremo hace referencia al *stock* óptimo de documentos que deben tenerse en el depósito general y en la misma Secretaría. Un estudio concreto evitará la falta de documentos en un momento determinado.
- *Después de su utilización.*—Este problema se identifica con el de la clasificación de documentos, y se refiere a la conservación de los mismos, durante un período determinado de tiempo, en la Secretaría misma, antes de ser enviados definitivamente a «dormir el sueño eterno» de los archivos. La clasificación en Secretaría puede hacerse según alguno de los procedimientos más usuales, como son:
 - Clasificación alfabética.
 - Clasificación numérica.
 - Clasificación alfanumérica.
 - Clasificación cronológica.
 - Clasificación geográfica.
 - Clasificación numericoterminal.
 - Clasificación ideológica (CDU).

2.2. LAS FICHAS Y LOS FICHEROS

La ficha es un documento en el que se registran o bien nociones estadísticas (por ejemplo, fichas de documentación) para su consulta posterior o bien la relación sistemática de la evolución de ciertos datos (fichas dinámicas), con el fin de vigilar y controlar esta evolución.

Las ventajas que presentan las fichas frente a otros tipos de documentos son las siguientes:

- Su movilidad.
- La independencia mutua.
- La gran variedad de formatos posibles.
- La facilidad de manipulación.
- La seguridad en la clasificación.
- La facilidad en la selección (sobre todo en el caso de las fichas perforadas).

También se debe prestar atención a los ficheros, estudiando el tipo que según cada caso puede ser más útil:

- Ficheros simples, en madera o metálicos.
- Ficheros con fichas visibles (por un costado o por arriba).
- Ficheros rotativos.

2.2. EL PRECIO DE COSTE DEL TRABAJO ADMINISTRATIVO

El costo del trabajo administrativo está en relación directa con el rendimiento del mismo, y éste, a su vez, depende de una serie de circunstancias, como son las siguientes:

- *Estudio del puesto de trabajo.*—Comprende el estudio de tiempos, de la cadencia de trabajo y de las condiciones físicas y espacio que el mismo requiere.
- *La mecanización administrativa.*—La adopción de máquinas para el trabajo administrativo debe realizarse con extremo cuidado, ya que su implantación sin un análisis previo de sus posibilidades sólo traerá como consecuencia un aumento en los gastos fijos. Entre las máquinas que se pueden adoptar en una Secretaría hay que recordar:
 - Máquinas para abrir, plegar, cerrar o franquear el correo.
 - Diversos tipos de máquinas de escribir.
 - Máquinas de calcular.
 - Máquinas contables.
 - Tipos diversos (magnetófonos, encuadernadoras, dictáfonos, interfonos, etc.).
- El ambiente psicológico en los despachos, que depende principalmente de estas cuatro condiciones:
 - La temperatura ambiente.
 - El grado de ventilación.
 - La iluminación.
 - Los ruidos exteriores e interiores.

3. Las funciones principales de la Secretaría

Al margen de la cuestión básica referente a los documentos, conviene estudiar las funciones principales de tipo material que la secretaria debe cumplir de manera casi continua. Dentro de ellas, el autor de la presente obra estudia las siguientes:

3.1. EL CORREO

La cuestión puede ser dividida en los siguientes apartados:

- La recepción del correo, que supone las operaciones de comprobar si la correspondencia está bien destinada, abrir los sobres, registrar cada uno de los documentos recibidos e imprimir el cajetín de entrada a cada uno de ellos.
- La distribución del correo, que puede realizarse pasando previamente por la Dirección o de manera directa a los destinatarios. Se puede añadir a la carta recibida un pequeño documento en el que se especifiquen las distintas personas a las que ésta se debe enviar y las funciones que cada una de ellas ha de cumplir (informe o comentario del contenido de la carta, clasificación o archivo de la misma, etc.).
- Preparación de las respuestas.—La preparación material de las respuestas puede realizarse de diversos modos:
 - Borrador escrito a mano, para las cartas delicadas.
 - Dictado directo para ser recogido a máquina, en taquigrafía o en estenografía.
 - Dictado por magnetofón.

El dictado para estenografía y dactilografía es el que reúne normalmente las mejores condiciones de velocidad y exactitud.

En cuanto a la persona que debe firmar el correo, sería deseable, en principio, que fuera la Dirección quien en todo caso asumiese esa función. Sin embargo, parece aconsejable el someter la correspondencia a la firma de otras personas (Jefe de la Sección directamente interesada, por ejemplo) cuando el volumen de la correspondencia impida que el Director tenga tiempo material de «leer lo que firma».

3.2. SABER TELEGRAFAR

En general, la secretaria encargada de la redacción de un telegrama debe tener en cuenta una serie de datos:

- Asegurarse de la claridad del telegrama.
- Utilizar la menor cantidad de palabras.

- Evitar en lo posible la palabra *stop*, que en muchos casos oscurece más que aclara el contenido del telegrama.
- Para los telegramas y cables al extranjero asegurarse de que los mismos no llegarán fuera del horario de oficinas al lugar de la recepción, con lo que se realizaría un gasto inútil, no consiguiéndose el ahorro de tiempo propuesto.

3.3. SABER TELEFONEAR

En ocasiones, el buen efecto que un servicio bien montado de Secretaría puede causar hacia el exterior es anulado por un servicio de recepción de comunicaciones telefónicas deficiente: en todo organismo se debe confiar el teléfono o la centralilla a quien esté capacitado para recibir o transmitir mensajes de forma adecuada.

En cuanto a la recepción de una llamada telefónica es exigencia elemental el informar del nombre del organismo en el momento de descolgar el microteléfono y el poder localizar en todo momento a la persona con la que se desea comunicar. Cuando por el contrario se trata de hacer una llamada, es necesario preparar la conversación de modo que ésta sea lo más precisa y breve posible.

3.4. LA RECEPCIÓN DE VISITAS

Para llevar este servicio a cabo de manera agradable para quien realiza la visita, convendrá en todo caso:

- Enterarse de lo que el visitante desea y, en su caso, hacerle llenar una ficha de visita.
- Orientarle hacia la persona competente.
- Saber hacer esperar a una persona cuando es necesario.
- En los casos necesarios, «interceptarla» con la debida habilidad y delicadeza.

3.5. LA RECEPCIÓN DE INFORMES

En ocasiones, la Secretaría de Dirección debe realizar informes sobre algunos puntos o hechos que deben ser llevados al conocimiento del Director. La clasificación de los informes en títulos generales, párrafos y subdivisiones es tan importante en el aspecto formal como lo es la claridad de exposición en lo que se refiere al fondo,

3.6. LOS DESPLAZAMIENTOS DE LA DIRECCIÓN

Cuando el Director deba realizar visitas al exterior, corresponde a la secretaria:

- Precisar el día, hora y lugar de la visita.
- Señalar inmediatamente en el *planning* el tiempo reservado para la visita.
- Preparar con la debida anticipación la documentación que el Director necesite llevar a la entrevista.

En cuanto a los viajes, deberá también encargarse la secretaria de una serie de detalles materiales, como son:

- Fijación de horarios.
- Reserva de billetes y habitaciones.
- Puesta al día de pasaporte y visados, si es un viaje al extranjero.
- Reunión de los datos y documentación que el Director ha de llevar consigo.
- Consulta al Director sobre el cauce que se ha de dar a los asuntos en marcha durante su ausencia.
- Determinar la hora exacta en la que podrá comunicar telefónicamente con el Director durante los días que dure el viaje.

Finalmente, la secretaria deberá procurar en la medida de lo posible que el jefe no reciba visitas al día siguiente de su llegada, que se deberá destinar a informarle detalladamente sobre los asuntos que en su ausencia han tenido lugar.

3.7. LAS RELACIONES INTERNAS

Una buena secretaria podrá completar el clima de amabilidad y cortesía entre los colaboradores de su jefe, cuando este mismo no pueda atender a los pequeños detalles que colaboran a crear el ambiente y espíritu de equipo.

4. Actividades complementarias de la secretaria

Entre ellas se destacan las siguientes:

4.1. ORGANIZACIÓN DEL PROPIO TRABAJO

La secretaria, en realidad, debe realizar un doble trabajo, puesto que aparte de la colaboración y «asistencia» que debe aportar a la labor del jefe, debe, ante todo, organizar su propio trabajo de manera eficiente. Si la Secretaria está mal organizada, la ayuda que su existencia pueda suponer para el jefe será

mediocre cuando no nula. Para ello, la secretaria deberá reclamar cuantos medios materiales sean necesarios para el cumplimiento de sus funciones, y al mismo tiempo deberá programar su propio *planning* «particular, adaptado, y en función del *planning* del Director.

Las fichas-relación, las agendas y los *memo-planning* pueden ser instrumentos decisivos en esta cuestión.

4.2. LA COORDINACIÓN EN EL SENO DE LA EMPRESA

El secretariado cumple un papel de coordinación muy importante, ya que asegura la unión entre la Dirección y las demás secciones de la empresa. Por tanto, estará a su cargo:

- Recordar al Director las fechas en que deben celebrarse las reuniones con los jefes de sección.
- Redactar el orden del día y enviarlo a los participantes de la reunión.
- Asistir a la misma y levantar acta en debida forma, recogiendo con claridad las intervenciones de cada uno.

4.3. EL «PLANNING» DE DIRECCIÓN

También es a la Secretaria a quien corresponde organizar el *planning* y realizar los cambios que el Director haya previsto. Si una secretaria no comprende perfectamente el contenido del *planning*, no podrá avisar a tiempo a su jefe de las actividades que éste debe realizar, lo cual es una de las funciones esenciales de la «asistencia» que la Secretaria presta a la Dirección.

4.4. LOS ASPECTOS EXTRAPROFESIONALES

La labor de la secretaria debe extenderse en muchas ocasiones a las actividades sociales, de tipo extraprofesional, que el jefe debe atender. Recordar la hora y el lugar de una boda, encargarse de un regalo o enviar unas flores, pueden ser tareas que una secretaria eficiente cumplirá al mismo tiempo que las estrictamente profesionales.

5. La fórmula del éxito

Además de los aspectos técnicos de la función de la Secretaria, una serie de normas de convivencia asegurarán el éxito de la misma.

- Las buenas maneras. El trato con las personas no puede ser ni servil ni despótico. Cada persona determinada exige un trato especial que estará en función de su sexo, edad y categoría social y profesional.

- La amabilidad y el buen humor. Se podría decir que la amabilidad es la suma de las buenas maneras más el buen humor. En todo caso hay que distinguir la «amabilidad-actitud» (cuyo prototipo sería la dependiente sonriente y silenciosa) y la «amabilidad-acción», con la que no sólo se intenta causar una buena impresión, sino servir y ser útil a la persona a la que se atiende.
- La exactitud, tanto en los informes como en el horario. La puntualidad es una de las condiciones básicas en la labor del jefe y la que más debe atender la secretaria.
- El aspecto exterior, que abarca desde el atuendo personal hasta la manera de saber evitar una situación difícil o el modo de estrechar la mano a un visitante.

Como conclusión, la secretaria deberá ordenar su actividad de modo que cumpla las siguientes funciones:

- Con relación al jefe: secundarle al máximo y procurar evitarle las ocupaciones que puedan ser realizadas por otra persona.
- Con relación a la organización: conocer en todo momento la marcha de ésta y saber en lo posible hacer una figura simpática de su jefe.
- Con relación a su propio trabajo: organizar y simplificar las tareas y conocer los métodos de trabajo que facilitarán en todo momento tanto su tarea personal como la de la Dirección.—L. E. V.