

# ¿Cómo mejorar la comunicación escrita?

Joana Rubio López  
Profesora de Comunicación de la  
Universitat Politècnica de Catalunya

3 de octubre de 2008

Versión editada con L<sup>A</sup>T<sub>E</sub>X por Sergio Barrachina Mir



# Índice

<b>1. La comunicación escrita</b>	<b>1</b>
1.1. Breve historia de la redacción en la empresa . . . . .	1
1.2. Nuevas tendencias en EEUU . . . . .	2
1.3. La legibilidad: cómo medirla . . . . .	2
1.4. Redacción y competitividad . . . . .	3
<b>2. Diez normas para redactar con eficacia</b>	<b>4</b>
2.1. Orden de la frase: Sujeto+Verbo+Predicado . . . . .	4
2.2. Utilizar frases cortas . . . . .	5
2.3. Redactar párrafos de 4-8 líneas o 30-80 palabras . . . . .	5
2.4. Utilizar bien los signos de puntuación (. , : ? !). La Puntofobia . . . . .	6
2.5. Tener cuidado con los verbos: gerundios, concordancia, pasivos, negativos . . . . .	8
2.6. Usar más el verbo que el nombre . . . . .	9
2.7. Cuidar el orden lógico de las frases . . . . .	9
2.8. Concreción, precisión y claridad . . . . .	9
2.9. Regla de oro: ESCRIBE COMO HABLAS . . . . .	10
2.10. El método: buscar ideas, estructurar, hacer borrador, redactar . . . . .	10
<b>3. ¿Qué tenemos que escribir?</b>	<b>10</b>
3.1. Técnicas para buscar ideas . . . . .	11
3.2. Técnicas para estructurar . . . . .	14
<b>4. La redacción en el periodismo y su aplicación en la empresa</b>	<b>15</b>
4.1. Claridad, concisión, precisión . . . . .	16
4.2. La pirámide invertida . . . . .	16
4.3. El lid de gancho . . . . .	17
<b>5. Cómo escribir cartas</b>	<b>18</b>
5.1. Mensajes positivos. La técnica deductiva (ABA) . . . . .	20
5.2. Mensajes negativos. La técnica inductiva (CBA) . . . . .	22
5.3. Cartas para convencer . . . . .	23
5.4. Cómo ser positivos . . . . .	25
<b>6. Los informes breves</b>	<b>27</b>
6.1. La introducción-resumen . . . . .	28
6.2. Cómo hacer el índice . . . . .	28
6.3. El informe-relación . . . . .	29
6.4. El informe analítico. Estructura de las 4 P . . . . .	29
6.5. Otras estructuras . . . . .	36
6.6. Estructuras de PowerPoint . . . . .	37

<b>7. Trucos: mejora y creatividad</b>	<b>40</b>
7.1. Presentación y uso de tipografías . . . . .	40
7.2. Uso adecuado de las palabras de relación . . . . .	42
7.3. Variar la longitud de las frases. Frases brevísimas . . . . .	42
7.4. La entonación: exclamaciones e interrogaciones . . . . .	43
<b>8. Informes y memorias</b>	<b>43</b>
8.1. La introducción y el índice . . . . .	43
8.2. Trucos para la presentación . . . . .	48
<b>9. Comprensión de textos</b>	<b>48</b>
9.1. Análisis de textos. Lectura rápida . . . . .	48
9.2. Síntesis. Cómo resumir . . . . .	49
<b>A. Decálogo para una buena redacción</b>	<b>53</b>

## 1. La comunicación escrita

Los hombres siempre han hablado entre ellos. El lenguaje oral ha sido desde siempre el principal vehículo de comunicación.

El lenguaje escrito apareció en Egipto y Mesopotamia hace 5.000 años. Se utilizó para conservar y transmitir determinados saberes de tipo religioso o administrativo. Sólo una muy pequeña parte de la sociedad sabía leer. Es decir que el lenguaje escrito era signo de poder. Sólo los poderosos sabían leer, y su poder dependía en parte de que el pueblo llano no supiera leer. Retengamos este hecho.

Durante siglos, el lenguaje escrito fue el privilegio de unos pocos. Por tanto, era oscuro, opaco a la mayoría de la gente.

En el Renacimiento, con la invención de la imprenta, se inició una cierta *democratización* del lenguaje escrito. Cada vez había más gente capaz de leer y escribir.

La verdadera democratización del texto escrito no llegó hasta el siglo pasado, con la revolución industrial. La alfabetización se extendió a buena parte de la población.

### 1.1. Breve historia de la redacción en la empresa

A partir del siglo XIX, el texto escrito deja de ser privilegio de una élite y se convierte en un instrumento de uso normal. Entonces nace el periodismo (instrumento democratizador de la lengua escrita) y se desarrolla enormemente la correspondencia en las empresas.

En un principio, la correspondencia entre empresas sigue las pautas de la correspondencia entre los reyes, los nobles, los jueces, la administración. Recordemos que el texto escrito sigue estando más o menos *sacralizado*.

Los modelos con los que se escriben los textos oficiales son totalmente arcaicos. El lenguaje *antiguo* parece ser mejor. Además, es más difícil de comprender, y a las clases dominantes les conviene que el pueblo llano no entienda nada de sus textos.

Un residuo de esa concepción la tenemos aún hoy en el lenguaje jurídico. Los textos jurídicos son enormemente embrollados y difíciles de entender. A los jueces, fiscales y abogados les conviene que los implicados no entiendan nada. Como dijo Will Rogers: «Los abogados se ganan la vida intentando descifrar lo que otros abogados han escrito».

Las empresas, pues, no tenían otro referente que ese lenguaje arcaico e incomprensible, y empezaron a utilizarlo. No tenían los conocimientos ni la capacidad para cambiar.

El cambio vino de la mano del periodismo, porque el periodismo estaba en el mercado, debía competir y adaptarse a los gustos y los intereses de un público.

El periodismo anglosajón transforma la forma de escribir y va descubriendo poco a poco los mecanismos para hacer un lenguaje inteligible y fácil de asimilar para el gran público. El proceso es lento y dura todo este siglo.

En España, la modernización del lenguaje va muy por detrás de los EEUU o el Reino Unido. Las circunstancias políticas hacen que los periódicos, la radio y la televisión no emprendan una mejora decidida hasta mediados de los años 70.

Lo mismo ocurre en las empresas. Mientras las empresas norteamericanas y de muchos países europeos han modernizando su lenguaje y lo han adaptado a los tiempos modernos,

en España sigue imperando un lenguaje arcaico.

## 1.2. Nuevas tendencias en EEUU

El país más avanzado en cuanto a expresión escrita es Estados Unidos.

A partir de los años 60 y 70, se desarrolló el llamado *movimiento del lenguaje llano*. La iniciativa vino de asociaciones de consumidores, que para defender a sus asociados debían enfrentarse a incomprensibles leyes, normas, seguros, impresos, contratos, sentencias, condiciones, garantías, etc. Estas organizaciones se plantearon que estos textos estuvieran escritos en lenguaje llano, asequible a todo el mundo.

A partir de aquí, hubo dos hechos de gran relevancia:

- El CityBank de Nueva York reescribió sus formularios de préstamos para adaptarlos al nuevo estilo llano. La decisión fue muy agradecida por parte de los clientes.
- En 1978, el Gobierno de Jimmy Carter ordenó: «Todas las regulaciones más importantes se redactarán en estilo llano y fácil de entender para quienes deban cumplirlas».

Desde entonces, la técnica del llamado lenguaje llano ha crecido enormemente. Han nacido centros de lenguaje llano que promueven normativa legal sobre comunicación escrita, investigan sobre técnicas de redacción y forman los técnicos de cada disciplina que deben redactar (abogados, jueces, informáticos, ingenieros, y otros).

En España ya se está empezando a mover todo este mundo. Algunas grandes empresas ya han preparado su Libro de Estilo, con el que pretenden mejorar la comunicación interna y con sus clientes. Un caso es el de La Caixa, cuyo manual utilizaremos en este curso.

También se ha empezado a introducir esta materia en la enseñanza superior. Por ejemplo, la Universitat de Barcelona tiene introducido desde hace dos años en la carrera de Derecho una asignatura de Técnicas de Comunicación Escrita, en la línea de lo que veremos en este curso. Asimismo, también la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) ha introducido de esta materia los planes de estudios de diversos centros.

## 1.3. La legibilidad: cómo medirla

Los defensores del lenguaje llano plantean la necesidad de que los textos sean fácilmente comprensibles. Es decir: legibles. La LEGIBILIDAD es su caballo de batalla.

El concepto de legibilidad designa el grado de facilidad con que se puede leer, comprender y memorizar un escrito.

Las primeras investigaciones en cuanto a legibilidad datan de los años 20 y 30 en los Estados Unidos. Los científicos establecieron una serie de criterios básicos:

Legibilidad alta	Legibilidad baja
Palabras cortas y básicas	Palabras largas y complejas
Frases cortas	Frases largas
Lenguaje concreto	Lenguaje abstracto
Estructuras simples	Subordinadas e incisos
Estructuras S+V+P	Orden S+V+P alterado
Variación tipográfica	Monotonía tipográfica

Hay distintas fórmulas que permiten medir la legibilidad de un texto. Se trata de estudiar un texto según distintos parámetros y aplicar una fórmula. Al final se obtiene una nota de 0 a 10 en legibilidad. Hay más de 40 fórmulas distintas de legibilidad, y muchas empresas e instituciones las utilizan para hacer una auditoría de su comunicación escrita.

El objetivo de este curso será aprender estas modernas técnicas para hacer que todos nuestros escritos sean más legibles.

#### 1.4. Redacción y competitividad

La calidad de la expresión escrita no es una cuestión de capricho ni de estética. Las empresas y las instituciones necesitan cada vez más ser competitivas, y la mejora de la expresión escrita representa un gran ahorro de tiempo y esfuerzo.

Veamos dos ejemplos:

- La Comisión de Comunicaciones de EEUU publicó las regulaciones para conseguir licencias de emisora local de radio con el tradicional lenguaje legal, y necesitó cinco empleados a tiempo completo para resolver las dudas que planteaba el público. Con una nueva versión de las regulaciones en inglés llano, los cinco empleados pudieron dedicarse a otras labores.
- El Departamento de Defensa de Gran Bretaña recibe 750.000 peticiones de viaje al año de sus empleados. Con la nueva versión de los formularios, el margen de error bajó un 50 %, se redujo el tiempo necesario para llenarlos (10 %) y para procesarlos (15 %). Globalmente, el cambio en la redacción costó 23.265 dólares, pero el ahorro anual es de 778.320 dólares.

Estos ejemplos son aplicables a cualquier empresa o institución. La mejora de la competitividad se nota a nivel externo e interno:

**Comunicación externa.** Una mejor comunicación es un instrumento importantísimo de marketing. Por ejemplo, al cliente le gusta entender rápidamente la carta que le envían.

**Comunicación interna.** La mejora en los comunicados e informes internos ahorra mucho tiempo y aumenta notablemente la productividad. Por ejemplo, la lectura de informes internos de distintos departamentos puede ser más rápida y ágil con una expresión escrita más llana.

## 2. Diez normas para redactar con eficacia

Vamos a ver ahora las normas elementales para conseguir una redacción eficaz, rápida y sencilla.

Se trata de normas muy simples, pero que en muchos casos contradicen lo que todos hemos aprendido en la escuela. Podemos decir, en general, que lo más importante en este curso es olvidar todo (o buena parte) de lo que hasta ahora se nos ha enseñado como buena redacción. Tenemos vicios muy arraigados desde que en la escuela se nos enseñó mal, y debemos localizarlos y corregirlos.

El hilo conductor de este curso se puede resumir con una frase del pensador norteamericano Alvin Toffler: «Los analfabetos del futuro serán los que no sepan aprender, olvidar y volver a aprender».

Esto, aplicado a la redacción, significa:

- En la escuela aprendimos a escribir MAL.
- Ahora debemos olvidar lo que aprendimos entonces.
- Y a continuación, aprenderemos la forma MODERNA de escribir.

Recordemos también que las normas que veremos a continuación son para los textos de tipo profesional. Evidentemente, en los textos personales o los creativos (por ejemplo, literatura) la libertad debe ser total.

### 2.1. Orden de la frase: Sujeto+Verbo+Predicado

El verbo debe estar en activa. Las frases en pasiva son artificiosas y difíciles de comprender.

Como norma general, hay que respetar el orden lógico de la frase.

Cuando vemos que una frase no acaba de funcionar, la forma de arreglarla es muy sencilla: buscar dónde está el sujeto y ponerlo al principio. El método suele ser infalible. Veamos un ejemplo del típico lenguaje administrativo:

«En cualquier caso, y habiéndose informado previamente al interesado de la posibilidad de solicitar un anticipo a cuenta de la pensión que le sea reconocida en su momento, de acuerdo con lo que dispone el artículo 47 de la Ley 31/1990, de 27 de diciembre, el mencionado funcionario desea acogerse a este derecho, habiendo llenado y firmado el modelo CPA/2 que se adjunta.»

Este texto se puede sustituir por otro, muchísimo más claro:

«El funcionario se acoge al derecho de solicitar un anticipo a cuenta de la pensión que se le reconozca en su momento, de acuerdo con el artículo 47 de la Ley 31/1990, de 27 de diciembre. Para ejercer este derecho, ha llenado y firmado el modelo CPA/2 que se adjunta.»

## 2.2. Utilizar frases cortas

Poner puntos cada 15-20 palabras o 2-3 líneas.

Recordar la fórmula: *UNA IDEA = UNA FRASE*.

Ésta es una de las normas más importantes. Hay que evitar las frases excesivamente largas y complejas, porque dificultan mucho la lectura. Cuando tenemos la sensación de que nos perdemos en una frase y no sabemos cómo seguir, la solución es muy fácil: poner un punto en el lugar adecuado y empezar una frase nueva.

Hay que evitar la profusión de subordinadas, coordinadas, circunloquios y perífrasis. El ejemplo anterior ilustra perfectamente este punto. Veamos otro:

«La opinión de nuestros expertos en ganadería se opone a la importación de estos animales por diversos motivos, **que van desde** la falta de garantías sanitarias de los países vendedores (que no han podido aportar ningún documento de valor internacional sobre la cuestión), **hasta** la falta de demanda de estas carnes en nuestro país, **y también** porque aún no se nos ha aclarado de forma satisfactoria cómo se realizaría el transporte, el almacenamiento y la conservación de la mercancía.»

Es mejor:

«La opinión de nuestros expertos en ganadería se opone a la importación de estos animales por diversos motivos. **En primer lugar**, los países vendedores no han podido aportar garantías sanitarias, avaladas por algún documento de valor internacional. **También**, en nuestro país la demanda de este tipo de carne es muy baja. **Y, finalmente**, tampoco se nos ha aclarado de forma satisfactoria cómo se realizaría el transporte, el almacenamiento y la conservación de la mercancía.»

Es muy importante desprendernos del siguiente prejuicio: «escribir bien es hacer frases largas y elaboradas». Esta afirmación es sencillamente mentira. ES FALSA.

En la redacción a nivel profesional, es verdad justamente lo contrario: «escribir bien es construir las frases cortas y sencillas». Hasta a nivel literario puede ser así. Un ejemplo entre muchos es Ernest Hemingway, Premio Nobel: escribía casi siempre frases cortas.

## 2.3. Redactar párrafos de 4–8 líneas o 30–80 palabras

Hacer divisiones frecuentes de párrafos y dejar espacios en blanco entre ellos da sensación de orden y facilita la lectura.

## 2.4. Utilizar bien los signos de puntuación (. , : ? !). La Puntofobia

Es esencial para una buena estructuración el texto. Pero muchas veces se utilizan erróneamente. (Para una información más detallada, ver el Llibre d'Estil de La Caixa, págs. 58-66). Veamos sus principales usos:

### Coma (,)

La coma se usa:

- En enumeraciones.
- Cuando se invierte el orden de algún elemento gramatical.
- En las intercalaciones o clarificaciones.
- En las frases subordinadas.
- Cuando se elide el verbo.

Hay dos grandes tipos de comas.

**Coma 1.** Es la coma que va suelta. Ejemplo:

«Nunca entendió cual era el tema de la conferencia que pronunció Pepe Patos en el Círculo, pese a que era un chico listo.»

**Coma 2.** Se usa en los incisos y las oraciones subordinadas. Se ponen dos comas, una al principio y otra al final del período. Es un error muy frecuente poner la primera y olvidar la segunda. Ejemplo de este error:

«Pepe, que tiene 50 años es viudo.»

Jamás se puede poner Coma 1 entre el sujeto y el verbo, salvo si el sujeto es muy largo.

### Punto (.)

Se utiliza para separar una frase de otra.

Uno de los errores más frecuentes es poner comas donde tendría que haber puntos. Es una enfermedad de la redacción que podemos llamar PUNTOFOBIA. ¿Cuál es el sentido último de la Puntofobia? Es un medio artificial y erróneo para hacer las frases más largas (a causa de la idea equivocada de que las frases más largas son mejores).

Veamos un ejemplo típico de Puntofobia:

«La semana pasada estuvimos trabajando catorce horas diarias, hacía un tiempo de perros».

Donde aparece la coma tiene que haber un punto. Son dos frases distintas, con dos verbos distintos. Recordemos que dos frases pueden relacionarse de dos formas:

- **Coordinadas.**

En ese caso, hay unnexo que es una conjunción (y, o, pero, porque, etc.)

La forma correcta de la frase sería: «La semana pasada estuvimos trabajando catorce horas diarias (y, porque, aunque) hacía un tiempo de perros».

- **Subordinadas.**

La segunda frase va en un inciso de la primera.

La forma correcta de la frase sería: «La semana pasada, durante la cual hizo un tiempo de perros, estuvimos trabajando catorce horas diarias».

Si las frases no son subordinadas ni tampoco coordinadas **FORZOSAMENTE** debe haber un punto entre ellas.

### **Dos puntos (:)**

Indican que la explicación de lo que decimos viene a continuación. Se utilizan erróneamente muy a menudo.

### **Exclamación (!)**

Indica énfasis.

### **Interrogación (?)**

Indica cuándo se hace una pregunta.

### **Punto y coma (;)**

Es un intermedio entre la coma y el punto. Separa frases y, por tanto, es intercambiable con el punto.

Recomendación: no usar nunca el punto y coma. En su lugar, usar el punto, que es más claro.

### **Puntos suspensivos (...)**

Se utilizan para dejar una frase inacabada.

Recomendación: no usarlos nunca.

Los escritos de empresa tienen que ser muy precisos y los puntos suspensivos son la imprecisión químicamente pura. En su lugar, sólo en caso de necesidad, es mejor usar «etc.», o «y otros».

## 2.5. Tener cuidado con los verbos: gerundios, concordancia, pasivos, negativos

Los verbos son esenciales en cualquier escrito y hay que ir con mucho cuidado. Veamos algunos aspectos importantes:

- Evitar los gerundios. La Gerunditis.

Hay un uso abusivo e innecesario del gerundio, una enfermedad de la redacción muy común que se puede denominar GERUNDITIS. Hay que evitarlo en lo que sea posible. Un error absolutamente general es usar el gerundio para evitar un punto o una conjunción. Veamos un ejemplo:

«Pedro y Jordi salieron a cazar por la mañana, pasearon por la montaña y desayunaron en un albergue, **saboreando** con placer el vino y los arenques.»

Podemos decir en vez de esto:

«Pedro y Jordi salieron a cazar por la mañana, pasearon por la montaña y desayunaron en un albergue. **Ambos saborearon** con placer el vino y los arenques.»

- Cuidar la concordancia.

Es muy frecuente en las cartas de empresa pasarse de la primera persona del plural (nosotros) a la primera del singular (yo).

También hay que ir con cuidado con la concordancia de tiempos verbales.

- Transformar las frases negativas y las pasivas.

Las frases negativas y las pasivas son más difíciles de comprender. Se pueden sustituir por otras afirmativas y activas. Por ejemplo:

«**Ignoraba** que los cajeros automáticos **no pudieran servir** billetes de 1.000 pesetas.»

Se puede reemplazar por:

«**Pensaba** que los cajeros automáticos **podían servir** billetes de 1.000 pesetas.»

Análogamente, en el caso de las pasivas:

«El cambio de fechas del calendario **fue acordado** por el Gobierno y la Iglesia la semana pasada.»

Suena mucho mejor:

«El Gobierno y la Iglesia **acordaron** el cambio de fechas del calendario la semana pasada.»

## 2.6. Usar más el verbo que el nombre

El abuso de los sustantivos y la escasez de verbos carga la frase. La redacción mejora notablemente con la presencia de verbos. El exceso de nombres se llama SUSTANTIVITIS. Por ejemplo:

«En el caso de una excesiva **preocupación** de los colaboradores por la gramática, puede ser útil el **conocimiento** de estas técnicas de redacción y el **análisis** de sus defectos durante la escritura de informes.»

Es mucho mejor:

«En el caso de que los colaboradores **se preocupen** excesivamente por la gramática, puede ser útil que **conozcan** estas técnicas de redacción y **analicen** los defectos que tienen mientras escriben informes.»

Todo ello está relacionado con el uso abusivo de los verbos ser, estar, haber, hacer y proceder. Son muchas veces verbos vacíos, que implican a continuación un sustantivo (sustantivitis). Los verbos vacíos y el sustantivo (sobrante) se pueden sustituir por un solo verbo en activa. Por ejemplo:

«El Gobierno **dirige**...», en lugar de «El Gobierno **es el director**...»

«La policía **detuvo**...», en lugar de «La policía **procedió a la detención**...»

## 2.7. Cuidar el orden lógico de las frases

Poner las ideas más importantes al principio.

Ordenar las palabras de forma adecuada.

Dejar los complementos largos para el final.

## 2.8. Concreción, precisión y claridad

Evitar el lenguaje abstracto e impreciso.

Las cosas tienen nombres claros y concretos que hay que utilizar. Es frecuente utilizar un lenguaje abstracto y genérico que no significa nada o significa poco. Por ejemplo:

«Bill Gates **hace una aportación financiera** a Intel para **contribuir a la mejora de una situación hasta ahora precaria e incierta**.»

Mucho mejor:

«Bill Gates **da dinero** a Intel para **evitar su quiebra inminente**.»

## 2.9. Regla de oro: ESCRIBE COMO HABLAS

Eso significa: huir de la retórica.

Todo lo que hemos visto hasta ahora se puede resumir en una sola regla: ESCRIBE COMO HABLAS.

Hay una distinción escolar y muy vieja que señala que hay una diferencia esencial entre:

- Lenguaje oral.
- Lenguaje escrito.

Eso es FALSO. El lenguaje escrito es simplemente tomar el oral y escribirlo. Si somos capaces de escribir con la misma claridad con la que hablamos, escribiremos bien.

Lo malo es que escribimos como si tuviéramos que hacer literatura, y entonces caemos en la RETÓRICA. La retórica barata es incompatible con la comunicación moderna y eficaz. Hay que desterrarla.

## 2.10. El método: buscar ideas, estructurar, hacer borrador, redactar

El método para escribir correctamente tiene cuatro pasos:

### 1. Buscar ideas.

Recopilar y tener claro qué es lo que queremos decir.

### 2. Estructurar.

Poner esas ideas en orden según una determinada estructura.

### 3. Hacer borradores.

No hay que dar por bueno lo primero que se escribe. De entrada, son borradores que hay que retocar.

### 4. Redactar.

Hacer la versión definitiva.

## 3. ¿Qué tenemos que escribir?

En esta sección se presentan una serie de técnicas para buscar ideas y para estructurar la información.

### 3.1. Técnicas para buscar ideas

El primer paso para redactar es buscar las ideas, especialmente cuando se trata de un texto largo. Tenemos que decidir exactamente QUÉ queremos decir.

Estas técnicas, aunque de nombre moderno, se basan ya en antiguos métodos usados en la retórica para preparar discursos. Por ejemplo, Aristóteles ya inventó un método para hacer un discurso sobre cualquier tema. Dicho método tendría los siguientes pasos: definir, comparar, contrastar, dar las causas y los efectos y argumentar. Este sistema es como una brújula para explorar un tema determinado.

Vamos a ver ahora varios métodos modernos.

#### ***Brainstorming.* Lluvia de ideas**

*Brainstorming*, significa literalmente *tormenta cerebral*, pero suele traducirse como *lluvia de ideas*. Es una técnica creativa que se utiliza en publicidad, márketing, ciencia, tecnología y otros muchos campos. El *brainstorming* sirve para hallar ideas nuevas y creativas sobre cualquier tema.

Vamos a verlo aquí aplicado a las técnicas de redacción. Dado un tema, los pasos son los siguientes:

- Anotar todo tipo de ideas referentes al tema.
- Es importante anotarlo todo, aunque parezca obvio, absurdo o ridículo.
- No hay que valorar las ideas a medida que salen.
- Anotar de forma telegráfica, sin redactar.
- Utilizar las ideas anteriores para descubrir otras nuevas.
- Enlazar ideas y temas con flechas.
- Actuar con espíritu creador, juguetón e improvisador. Es esencial tener una actitud creativa.

Veamos un par de ejemplos. En primer lugar, un *brainstorming* para realizar un folleto turístico de Barcelona:

- Ramblas.
- Juegos Olímpicos.
- Barça.
- Ciudad moderna.
- Anillo Olímpico.
- Teatros.

- Sagrada Familia.
- Bastante cara.
- Mediterráneo.
- Sol, playas, verano...
- Ruido / Mucha gente.
- Merienda en la calle Petritxol.
- Palomas de la plaza Catalunya.
- Gente pidiendo en el Metro.
- Casco antiguo.
- Espectáculos.
- Liceu.
- Café de la Ópera.
- Tiendas

Veamos otro ejemplo. Una lluvia de ideas sobre el novelista catalán Narcís Oller:

- Creador de la novela catalana moderna.
- Nace en Valls (1846) y muere en 1930.
- Tiene fama en toda Europa.
- Influencias: Balzac, Zola, Dickens, Galdós, Daudet.
- Vivió en Barcelona.
- Más realista que naturalista.
- Es objetivo pero sensible.
- Juegos florales.
- Impulso a la lengua catalana en novela.
- Novelas: Pilar Prim, La papallona, La bogeria, La febre d'or, L'escanyapobres.
- Narrativa breve.
- Estudios de derecho.
- Desde joven: contacto con la cultura.
- Describe personas y ambientes.

### La estrella. Las 6 W

Es una técnica que tiene su origen en el periodismo y se basa en dar las respuestas a las preguntas básicas sobre un tema. Las preguntas son:

En castellano	En inglés
¿Qué?	What?
¿Quién?	Who?
¿Dónde?	Where?
¿Cuándo?	When?
¿Por qué?	Why?
¿Cómo?	hoW?

También se llama la técnica de las 6 W, porque las preguntas a las que se responde en inglés tienen todas una W.

Es una técnica muy buena cuando se trata de describir algo. Veamos un ejemplo: «Los teléfonos móviles».

- ¿Qué?

Es un tipo de teléfono que no tiene cables y, por tanto, no tiene los inconvenientes de una localización fija.

- ¿Quién?

Lo comercializan en España dos compañías: Telefónica y Airtel. Puede adquirirlo cualquier persona que lo desee.

- ¿Dónde?

Se puede utilizar desde cualquier punto en el que haya cobertura. Actualmente, es más del 90 % del territorio. Todas las grandes ciudades y ejes de comunicaciones tienen cobertura.

- ¿Cuándo?

La primera red de telefonía móvil se creó en Estados Unidos en 1986, en el estado de Nueva Jersey. En España, telefónica creó su red en 1991 y Airtel, en 1994.

- ¿Por qué?

El uso del teléfono móvil obedece a varios argumentos. Primero, comodidad para llamar desde cualquier punto sin perder tiempo. Segundo, rapidez de comunicaciones. Pero no todo el mundo tiene móvil, y ello también tiene su causa: es muy caro.

- ¿Cómo?

El teléfono móvil funciona con ondas hertzianas de 1.045 Mhz. No sufre interferencias y es difícil de intervenir. Para adquirirlo, basta con llamar a Telefónica o Airtel, que ponen las máximas facilidades.

### El cubo

Es un procedimiento basado en el de Aristóteles. Sirve para analizar y hacer valoraciones sobre un tema. Hay que buscar la respuesta a seis cuestiones:

- Descríbelo. ¿Cómo lo ves, escuchas, hueles, tocas o gustas?
- Compáralo. ¿A qué se parece o de qué se diferencia?
- Relaciónalo. ¿Con qué se relaciona?
- Analízalo. ¿Cuántas partes tiene? ¿Cuáles? ¿Cómo funcionan?
- Aplícalo. ¿Cómo se utiliza? ¿Para qué sirve?
- Argumentalo. ¿Qué puedes decir en favor y en contra?

### La documentación

No es propiamente una técnica para buscar ideas, pero sí es la base para una parte importante del guión. La credibilidad de una presentación estará muy relacionada con la cantidad y la calidad de documentación que aporte.

Uno se puede documentar antes o después de aplicar la técnica para buscar ideas (*brainstorming*, estrella, cubo). La documentación que se obtenga debe combinarse y debe complementarse con las ideas surgidas por otras vías.

Hay muchas fuentes de documentación:

- Bibliotecas y otros centros: archivos, hemerotecas, etcétera.
- Bases de datos.
- Recortes de prensa.
- Internet.
- Bibliografías.
- Otras personas (no hay que despreciar el factor humano).

### 3.2. Técnicas para estructurar

Con las técnicas para buscar ideas y la documentación se obtiene un montón de información *en sucio*. Pero esa información debe estructurarse posteriormente para que tenga un sentido. Vamos a ver dos sistemas: el mapa conceptual y el esquema lineal.

## Mapa conceptual

Consiste en poner el tema principal en el centro y, a partir de ahí, crear árboles que se ramifican en todas direcciones.

La teoría psicológica que hay detrás de este método es que el cerebro no trabaja siguiendo un mecanismo lineal, sino por asociación de ideas. Este modelo, aunque parezca desordenado, para el cerebro es más claro y más lógico.

El mapa conceptual puede a veces sustituir a un *brainstorming*. Si las primeras subdivisiones están claras, se puede hacer directamente el *brainstorming* en forma de árbol.

Además, hacer el esquema de esta forma no condiciona de forma clara el índice que se va a adoptar de forma definitiva. Eso, como veremos más adelante, puede ser una ventaja en algunos casos.

## Esquema lineal

Es la forma clásica de estructurar. Se basa en crear *cajones* de distintos niveles y trabajar de forma vertical, Veamos el ejemplo de Narcís Oller:

Vida	- Nace en Valls (1846) y muere en 1930. - Vivió en Barcelona. - Tiene fama en toda Europa. - Estudios de derecho.
Obra	- Narrativa breve. - Novelas: Pilar Prim, La papallona, La bogeria, La febre d'or, L'escanyapobres.
Estilo	- Más realista que naturalista. - Impulso a la lengua catalana en novela. - Juegos florales. - Describe personas y ambientes.
Valoración	- Creador de la novela catalana moderna. - Influencias: Balzac, Zola, Dickens, Galdós, Daudet.

El esquema lineal está ya muy cerca del índice. Eso es un inconveniente en el caso de que haya que elaborar más la información en función de alguna de las estructuras que veremos en el próximo apartado.

## 4. La redacción en el periodismo y su aplicación en la empresa

Ya hemos visto que, cronológicamente, el estilo de redacción llano empezó a utilizarse en el periodismo. Los periodistas fueron los primeros en plantearse la necesidad de escribir textos que se leyeran con la máxima facilidad y rapidez.

En este apartado veremos muy brevemente las técnicas básicas de redacción del periodismo. Se verá posteriormente cómo esas técnicas se aplican a la redacción en la empresa.

#### 4.1. Claridad, concisión, precisión

Los citados son los tres valores básicos de la redacción periodística y, por extensión, de la redacción en la empresa. Los tres apuntan a lo mismo: el texto debe ser entendido y asimilado con la máxima rapidez. Veamos:

**Claridad.** Los textos tienen que estar escritos de forma que se entiendan con facilidad. No se puede usar un lenguaje excesivamente técnico, complejo ni abstracto. Las cosas se pueden contar con ejemplos e imágenes sencillas.

En todas las redacciones del mundo, el director le dice al periodista novato, cuando va a escribir una noticia: «Escribe como si tuviera que entenderlo un niño de 10 años».

**Concisión.** «Lo bueno, si breve, dos veces bueno». No es necesario escribir muchas palabras para explicar algo. A veces, con un mínimo de palabras se puede contar mejor lo que se quiere.

Hay que partir del presupuesto de que el lector tiene prisa y poco tiempo para leer. De ahí la peculiar estructura de los textos de que hablaremos más adelante: el titular, el lid y el cuerpo de la información.

**Precisión.** El texto debe ser siempre preciso y no ambiguo. El lenguaje sencillo del periodismo es la mejor garantía contra las imprecisiones.

A continuación veremos las dos estructuras básicas del periodismo: la pirámide invertida y el lid de gancho.

#### 4.2. La pirámide invertida

La pirámide invertida es la estructura básica del periodismo. Sirve para escribir las NOTICIAS. Según esta estructura, la noticia se compone de tres grandes bloques:

**Titular** Puede ir acompañado de antetítulo, subtítulo o destacados, según los casos.

Dice lo más importante de la información de forma clara y escueta.

**Lid** Es el primer párrafo de la información. Dice brevemente lo más importante. Es una explicación y ampliación del titular.

**Cuerpo de la noticia** Es el desarrollo completo de la noticia. Contiene:

- Más detalles sobre la información.
- Información de contexto.
- *Background* (hechos anteriores).

Toda esta información se ordena en orden de mayor a menor importancia.

Este tipo de estructura es la más clara y ágil para exponer cualquier hecho. Se empezó a desarrollar en el Reino Unido y los Estados Unidos a finales del siglo pasado. Las primeras normas de estilo que explican cómo tiene que ser un lid las creó la agencia de noticias *Associated Press* en 1880.

En 1889, J. P. Dunning escribió uno de los lids más clásicos de la historia del periodismo, y que sería un referente durante muchos años. Dice lo siguiente:

«Apia. Samoa. Marzo, 30. El huracán más violento y destructivo jamás conocido en el Sureste del Pacífico pasó sobre las islas de Samoa el 16 y el 17 de marzo, y como consecuencia una flota de seis barcos de guerra y otros seis navíos embarrancaron en los arrecifes de coral en el puerto, o en la playa, frente a la pequeña ciudad de Apia, y 142 oficiales y hombres de las flotas americana y alemana duermen desde entonces para siempre en los arrecifes o descansan enterrados en tumbas desconocidas a miles de millas de sus países de origen».

España iba muy atrasada. Veamos un ejemplo publicado en «El Eco de Sitges» el 16 de febrero de 1896:

«Con dolor profundo consignamos hoy la prematura muerte de uno de los patricios que más han influido en los destinos locales durante los últimos 25 años; ha bajado al sepulcro joven todavía, víctima de cruel enfermedad que, en poco tiempo, ha ido agostando una a una todas sus grandes energías hasta doblar sumiso la cerviz, segada bruscamente por la fúnebre guadaña: el fallecimiento del señor Amell es un tristísimo suceso no sólo para sus allegados, sino para la población cuyos intereses procuró siempre defender con noble entusiasmo».

Este tipo de textos era frecuente en la prensa española hasta hace 20 años. Sólo con la muerte del general Franco y la aparición de nuevos medios (*El País*, *El Periódico*, etc.) se modernizó el lenguaje periodístico.

*Associated Press* fue la primera agencia del mundo en crear su *Libro de Estilo* con normas de redacción. En España, el primer periódico que lo creó fue *El País*. Hoy, casi todos los grandes medios de comunicación lo tienen.

Los libros de estilo de periódicos han servido de base a los de las empresas, que han aparecido con posterioridad. En Catalunya, tienen libro de estilo La Caixa, Banc de Sabadell, FECSA y la Universitat de Barcelona.

### 4.3. El lid de gancho

El llamado lid de gancho se utiliza, no en las noticias, sino en otros géneros periodísticos como el REPORTAJE o la CRÓNICA. Este tipo de textos empiezan con el lid de gancho, un párrafo cuya finalidad es llamar la atención. La estructura de este tipo de géneros es la siguiente:

**Titular** No es informativo. No dice lo más importante de la noticia. Es solamente una frase o unas palabras que llamen la atención. El titular no informa, sino que sirve de anzuelo para atrapar al lector. Es algo parecido a un *slogan* publicitario.

**Lid de gancho** El primer párrafo no cuenta lo más importante, sino que desarrolla el título y la idea llamativa u original que contiene. Puede ser una anécdota, un juego, una comparación insólita, cualquier cosa que llame la atención.

**Cuerpo** Desarrolla el resto de la información.

## 5. Cómo escribir cartas

Las empresas se han modernizado enormemente en los últimos años. Ahora tenemos ordenadores, fax, correo electrónico, impresoras láser, teléfonos móviles, procesadores de texto y otras muchas cosas inimaginables hace 20 años.

En cambio, el tipo de lenguaje que se utiliza sigue siendo muchas veces arcaico. ¿Por qué?

Es bueno que nos hagamos esta pregunta. He aquí algunas expresiones frecuentes en las cartas que son más propias del siglo XIX que de la actualidad:

- «En nuestro poder».
- «Acepto gustoso su petición».
- «Correspondiendo a la suya».
- «Tenemos el honor de poner en su conocimiento».
- «Refiriéndonos a su grata».
- «El abajo firmante».
- «Tengo el gusto de participarle».
- «Le remitimos adjunto».
- «Tenemos a la vista».
- «Aprovecho esta ocasión» (tras la última frase).
- «Nos tomamos la libertad de recordarle».
- «Recibí oportunamente».
- «De conformidad».
- «Con respecto a la suya».
- «Mucho me lisonjeará».

- «En tal espera».
- «Quédole muy agradecido».
- «En contestación a su atenta».
- «Contando con su diligencia».
- «Deseando complacerle».
- «Anticipándole las gracias».

Todos sabemos que estas expresiones suenan falsas y postizas. Nadie las utilizaría nunca de palabra. ¿Por qué usarlas por escrito? Veamos algunas muestras de expresiones que se usan frecuentemente en cartas y se pueden sustituir por otras más sencillas.

Expresiones retóricas	Expresión coloquial
Sírvase proveernos de	Envíenos
Debido al hecho de que	Ya que
Le agradeceríamos que	Por favor
Tenemos el gusto de comunicarle	Le comunico
Acusamos recibo de	Hemos recibido
En el momento presente	Ahora
Con anterioridad al inicio de	Antes de
En un futuro cercano	Pronto
De acuerdo con nuestros archivos	Hemos visto que
Estamos en disposición de	Podemos
En el supuesto de que	Si
A la vista de estos hechos	Por ello
En nuestra opinión	Consideramos
Le ruego disponga nos envíen	Por favor, envíenos
A la fecha de	A
Por causa de	Debido a
En orden a que	Para
Relacionado con	Sobre
Someta a deliberación	Considere
En fecha futura	Más adelante

Veamos ejemplos de lenguaje reiterativo:

Expresiones reiterativas	Expresiones no reiterativas
Los primeros inicios	Los inicios
Rellene y complete	Complete
Se incluye adjunto	Se incluye
Los fundamentos básicos	Los fundamentos
Copia duplicada	Copia

Es interesante también pensar siempre en utilizar la opción más sencilla entre varias formas de decir una misma cosa. Veamos algunos casos:

Formal	Sencillo
Llegar a mi conocimiento	Enterarme
Esforzarse por	Tratar de
Con anterioridad a	Antes de
Producir	Hacer
Reflexionar	Pensar
Finalizar	Acabar
Advertir	Decir
Remuneración	Pago
Asistencia	Ayuda
Posteriormente a	Tras
Entregar	Dar

Además de estas consideraciones, hay que tener en cuenta algunas cuestiones de concepto a la hora de escribir cartas. Son las siguientes:

**Emplear un tono positivo.** Es muy importante el tono de las cartas. Hay que evitar insistir en factores negativos. Por ejemplo, es mejor no usar nunca la palabra *reclamación* al responder a una. Al final de este apartado vamos a ver algunos trucos para ilustrar este tema.

**Ser breves.** Hay que dar respuesta rápida a lo que se nos pide. Los mensajes deben decirse de forma sencilla y breve. Voltaire escribió una vez a este respecto: «Os escribo una carta larga porque no he tenido tiempo de escribirla escueta». Se trata de una paradoja con un significado muy profundo. Vale la pena reflexionar sobre ella.

A partir de este momento nos centraremos en analizar la estructura de los tres grandes tipos de cartas. Hay cartas con mensajes positivos, con mensajes negativos y para convencer.

### 5.1. Mensajes positivos. La técnica deductiva (ABA)

La primera estructura que veremos es la deductiva. Se utiliza en el caso de que:

- El mensaje sea positivo.
- Haya interés por parte del lector.

La técnica deductiva divide la carta en tres partes, que se pueden designar con las letras A y B. La estructura es la que sigue:

- A En el primer párrafo explicamos el mensaje principal. Es importante que el lector, con sólo leer las tres o cuatro primeras líneas, sepa el contenido esencial de la carta. Equivale al *lid* informativo de los textos periodísticos, y su función es la misma: ahorrar tiempo y esfuerzo al lector.
- B Una vez expuesta la idea principal, se dan todas las explicaciones y los detalles que se consideren necesarios. Equivale al cuerpo de la información periodística.
- A Frase de conclusión, que recapitula el contenido principal de la carta.

Este método para escribir cartas tiene tres ventajas:

- Es más cómodo para el lector. Los empleados que lean la correspondencia sabrán su contenido esencial con las primeras líneas.
- Hace que resalte la idea principal.
- Simplifica la redacción. Las frases de B surgen de forma natural como desarrollo lógico de A.

Recordemos que la técnica deductiva se utiliza en el caso de que tengamos mensajes positivos o que el lector tenga interés. Si es así, hay que informarle con la máxima rapidez.

La estructura de la carta deductiva es circular. Empieza en A, se desarrolla en B, y regresa a A.

Para ilustrar las estructuras de las cartas utilizaremos como ejemplo la forma de actuar de los niños, que por ser intuitivas son también muy acertadas. Si su hijo ha sacado un 10 en Matemáticas, ¿cómo le comunicará la noticia? Lo hará de forma rápida, directa, sin dar vueltas. Luego contará los detalles. Eso es técnica deductiva.

La técnica deductiva se utiliza en los siguientes casos:

- Solicitudes (de información, servicios, reclamaciones, crédito, etc.).
- Respuestas afirmativas (a reclamaciones, descuentos, solicitudes de información, etc.).

Veamos brevemente algunos ejemplos:

«Señores:  
 Les agradeceré que me envíen una nueva depuradora para sustituir la que les devuelvo hoy. A  
 La depuradora dejó de funcionar a las 24 horas de ser instalada. La presión del agua y las características de la piscina se ajustan en todo a las recogidas en el libro de instrucciones. B  
 Espero que mi petición tenga una respuesta rápida.» A

- «Señores:  
 Nos dirigimos a ustedes para pedirles referencias de Guillem Àlvarez. Esta persona nos ha solicitado crédito y ha citado a su empresa como la fuente más indicada para demostrar su solvencia. A
- Nos gustaría saber cuánto tiempo han mantenido relaciones con este cliente, el crédito máximo que le han otorgado y la regularidad con la que ha pagado. Como es natural, esta información la consideraremos confidencial. B
- Agradecemos su colaboración y nos ponemos a su disposición para darles también referencias de nuestros clientes.» A
- «Señores:  
 Guillem Àlvarez, de quien ustedes han pedido referencias, ha demostrado siempre ser un buen pagador. A
- Le hemos vendido materiales de construcción durante 10 años. Su deuda máxima fue de 5 millones de pesetas. Sus pagos fueron siempre puntuales y, en este momento, no tiene ninguna deuda con nosotros. B
- Ha sido siempre un buen cliente y nunca ha dado problemas.» A
- «Señor:  
 Los nuevos bolígrafos y el dispositivo para exponerlos llegaron a su tienda durante la campaña de Navidad. No es necesario que los pague en el momento de recibirlos. A
- Tiene un plazo de tres meses, a partir del momento en que reciba la mercancía, para saldar su deuda. Le daremos este trato gracias a sus excelentes referencias y a que está considerado un buen pagador. A partir de ahora, tendrá el mismo plazo de pago en todas las compras que nos haga. B
- Los pagos en el primer mes se beneficiarán de un 5 % de descuento.
- Le agradeceremos que utilice los formularios adjuntos para hacer los próximos pedidos.» A

## 5.2. Mensajes negativos. La técnica inductiva (CBA)

La técnica deductiva es fácil de utilizar y aplicar, porque todos sabemos que es más fácil dar una buena noticia que una mala.

¿Qué ocurre si tenemos que dar una mala noticia? La redacción de la carta es más problemática, y hay que utilizar un sistema distinto: la técnica inductiva. Las tres partes de la carta las designaremos con letras: C, B y A.

La estructura-tipo será la siguiente:

- C Una frase neutra que sirve de introducción. No se dice que sí ni que no. Se trata solamente de empezar de la forma más inofensiva posible.
- B Empezamos la aproximación al tema principal. Aquí damos los argumentos y los detalles que justifican la noticia negativa que damos a continuación. En este caso,

los argumentos están antes que la conclusión. En la técnica deductiva, los argumentos se daban después de la conclusión.

A El mensaje principal, es decir la mala noticia. Se da al final, después de haberla razonado. A continuación, se pone una frase de despedida con un mensaje positivo.

Así como la estructura deductiva tiene forma circular, la inductiva es como una línea recta en la que el interés va creciendo.

Volvamos al ejemplo de los niños. Si nuestro hijo tiene que decirnos que ha suspendido las Matemáticas, evidentemente no lo dirá en seguida. Empezará diciendo que han entregado las notas, que se ha encontrado alguien por la calle, que el profesor es un incompetente, etc. Sólo al final dirá que ha suspendido. Eso es técnica inductiva.

Esta técnica se utiliza siempre que haya que decir que *no*, siempre que se rechaza algo. Veamos algunos ejemplos:

«Señor Flotats:

Hemos recibido su petición de sustituir una manta eléctrica. Inmediatamente, hemos comprobado que fue fabricada en 1993. C

La manta se vendió con una garantía de dos años a partir del momento de la compra, que fue el 13 de diciembre de 1993. Por tanto, la garantía caducó el 13 de diciembre de 1995, hace más de un año. Si el mal funcionamiento de la manta se hubiera comprobado antes de esa fecha, le habríamos enviado otra de forma gratuita. B

Pero como, lamentablemente, no ha sido este el caso, no podremos sustituir la manta. Si sigue interesado en nuestros artículos, el folleto adjunto le informará sobre todo lo que quiera saber.» A

«Apreciado cliente:

Como sabe, nuestras sardinas en lata son las más vendidas del mercado, y aún más tras la última campaña publicitaria. C

Cada día recibimos muchos pedidos y tenemos que considerar numerosas solicitudes de crédito. Al estudiar sus referencias, hemos visto que algunos de sus proveedores no están del todo satisfechos con sus hábitos de pago. Nos han informado de retrasos de más de 90 días tras el vencimiento. No descartamos que esta situación se deba a problemas pasajeros y fáciles de explicar. Por tanto, nos gustaría conocer sus razones en un breve plazo, de forma que pueda beneficiarse de la venta de latas de sardinas en plena campaña publicitaria. B

Mientras, podemos atender a su orden de compra en las condiciones habituales de pago al contado. Esperamos su respuesta y le agradecemos el interés que demuestra por nuestro producto.» A

### 5.3. Cartas para convencer

En este apartado vamos a ocuparnos de las cartas publicitarias. En esencia, este tipo de cartas siguen el modelo inductivo (el mensaje principal no va al principio), pero con variaciones.

La técnica que se emplea en estos casos es parecida a la que hemos visto antes en los reportajes periodísticos: el lid de gancho.

Se trata de lanzar un anzuelo para que el lector pique. En las cartas publicitarias, el lector no tiene ningún interés en lo que se le ofrece, al menos de entrada. Por eso hay que *engañarle* con algo que llame su atención.

La estructura de la carta publicitaria será:

1. (Opcionalmente) Un titular o slogan que llame la atención.

Por ejemplo:

- ¿Por qué tienen tanta fama las alfombras persas?
- Puros a 1.200 pesetas la docena.
- Acepte esta cucharilla de café.
- Un ama de casa consume más calorías que un atleta.

2. El anzuelo.

Un párrafo que desarrolle la idea del titular (si lo hay) y exponga una idea que llame la atención. Su relación con el tema principal puede ser muy indirecta.

3. Presentar el producto.

Una vez obtenida la atención del lector, hay que hacer una presentación del producto o servicio. El lenguaje debe ser concreto y vivo.

4. Exponer ventajas.

Hay que explicar los detalles del producto o servicio y sus ventajas.

5. Conclusión.

Una última frase que anime al lector a actuar.

Veamos un ejemplo, con un producto muy actual, el teléfono móvil. Lo esencial de este tipo de cartas es tener un anzuelo bueno. De ello dependerá que el lector siga leyendo o no.

1. Titular.

¿Sabía que la Segunda Guerra Mundial pudo evitarse con una llamada telefónica?

2. El anzuelo.

A veces, un gran desastre depende de algo muy simple y pequeño. El 31 de agosto de 1939, el Gobierno inglés intentó comunicarse telefónicamente con Hitler para evitar la invasión de Polonia. Pero Hitler no estaba localizable y estalló la guerra.

3. Presentar el producto.

Todo eso no podría ocurrir hoy en día. ¿Por qué? Pues sin duda porque Hitler hubiera llevado encima un teléfono móvil. Con un aparato tan simple, pequeño y manejable, se hubieran evitado muchas desgracias. El teléfono móvil no es un lujo, sino una necesidad. El lujo es no tenerlo.

4. Exponer ventajas.

El teléfono móvil Airtel ofrece las máximas prestaciones a un precio muy asequible. Su cobertura alcanza el 99 % del territorio de España. Tiene conexión directa con todas las redes internacionales. Y, al ser digital, tiene la mejor calidad de sonido.

Además, le ofrecemos ahora las mejores condiciones económicas y descuentos en las cuotas de conexión. Consulte el folleto adjunto para conocer los detalles.

5. Conclusión.

No lo dude más. Venga a cualquier concesionario autorizado Airtel o llámenos al teléfono 902 22 22 22. Tendrá su móvil en 24 horas.

## 5.4. **Cómo ser positivos**

Es esencial dar un tono positivo a todas las cartas y, por extensión, a cualquier texto. Muchas veces los textos delatan nuestro carácter optimista o pesimista. La verdad es que las botellas suelen estar siempre por la mitad. Es problema de nuestro enfoque que estén medio vacías o medio llenas.

Aunque demos malas noticias, no debemos renunciar a emplear un tono positivo. Eso es esencial. Veamos un ejemplo:

Carta con tono negativo:

«Señor jefe de Personal:

Me dirijo a usted como jefe de Contabilidad para expresar mi más enérgica protesta por su negativa a contratar una nueva persona en prácticas para mi departamento.

Si la empresa sigue con su actitud cicatera e irresponsable, negándose a contratar nuevo personal, nos veremos imposibilitados a cumplir con nuestras obligaciones. Le recuerdo que llevamos dos años sin hacer vacaciones. No nos basta con la compensación económica que nos otorgaron.

Espero que entre usted en razón. Si la respuesta a esta petición no es positiva, me veré en el penoso deber de recurrir ante la dirección de la compañía.»

Carta con tono positivo:

«Señor jefe de Personal:

El informe anual de 1997 ha demostrado, como usted sabe, que nuestro departamento ostenta el récord de productividad de la empresa. Cuatro personas hemos sido capaces de llevar al día una compleja contabilidad de más de 400 millones de pesetas.

Hemos trabajado a gusto y nos sentimos orgullosos de haber aportado lo mejor de nosotros mismos. Además, la compañía nos ofreció una compensación económica muy generosa por dejar de hacer vacaciones los dos últimos años. Sin embargo, usted que tiene familia comprenderá que esta situación no puede prolongarse indefinidamente.

Por tanto, le reitero mi petición de contratar una nueva persona para mi departamento. El contrato en prácticas que le propongo es muy barato, y así se lo pienso argumentar al director general en el caso de que usted no acceda. Espero que todo se solucione y nos encontremos este verano en Salou.»

Las dos cartas dicen EXACTAMENTE lo mismo. Pero el tono es tan distinto que no lo parece. Cualquier lector está mucho más dispuesto a leer y entender los argumentos de la segunda antes que los de la primera.

Seguimos con el ejemplo de los niños. Si nuestro hijo quiere pedirnos una bicicleta de 50.000 pesetas, no lo hace a base de quejarse. Se nos acerca, nos dice que nos quiere mucho, que está muy contento, etc. Al final, cuando nos hemos ablandado, pide la bici de 50.000 pesetas. Eso es emplear un tono positivo.

¿En qué consiste esta técnica? En dar el mensaje negativo en medio de una multitud de mensajes positivos y a continuación de ellos.

Veamos otros trucos para positivizar los mensajes:

- Centrarse en el lector.

Si consideramos el punto de vista del lector demostramos una preocupación sincera por sus sentimientos. De esa forma se crea una buena disposición. Veamos unos ejemplos:

Orientación <i>nosotros</i>	Orientación <i>usted</i>
Deseamos comunicarle...	Le interesará conocer...
Nos gustaría sugerirle...	¿Querrá...?
Cuando recibamos...	Cuando nos envíe...
Permitiremos que...	Sí, usted puede...

- Estilo positivo.

Evitar las frases y las ideas negativas.

Negativo	Positivo
No nos ha mandado su informe mensual, así que no podemos...	Por favor, envíenos su informe mensual, para que...

- Léxico positivo.

Evite las palabras con connotación negativa: queja, reclamación, negar, desestimar, sentir, disculparse, etc. Seguro que puede reorientar la frase y dar un tono más positivo.

- El nombre del lector.

Si lo conoce y tiene que darle noticias positivas, es bueno emplearlo. El punto débil de las personas es la egolatría.

- Reconocer errores.

Si se le reclama y se ha equivocado, reconozca inmediatamente el error. No se oculte. Es una sinceridad que se agradece mucho.

## 6. Los informes breves

Los informes breves son documentos que circulan constantemente en el interior de una empresa, y de una empresa a otra.

El informe es el instrumento clave para una comunicación profunda y eficaz. Por tanto, en general, la calidad de la comunicación (interna o externa) de una empresa es directamente proporcional a la calidad y cantidad de sus informes. Hay dos tipos de informes según sus destinatarios:

- Informe interno.

Informe que circula en el interior de la empresa. Es importantísimo para la mejora de los procesos y el funcionamiento general de cualquier empresa. Para los empleados el informe es un arma importantísima. Un informe por escrito bien hecho sobre cualquier tema o problema tiene un peso enorme para solucionarlo.

- Informe externo.

Informes dirigidos a otras empresas o instituciones. Son esenciales para la buena imagen de la empresa y su competitividad.

Cuando un informe es muy, muy breve, es el equivalente a una carta deductiva (ABA). Por ejemplo, las notas y comunicados dentro de una empresa deben tener estructura deductiva.

En este apartado hablaremos de informes con más entidad. Entenderemos por informe breve un texto de entre 2 y 15 páginas.

En general, todo el mundo tiene miedo de redactar informes. Si a alguien el jefe le pide un informe sobre lo que sea el pánico suele ser la reacción más normal. No debería ser así, porque el informe permite lucirse a quien lo redacta.

En la Poética, Aristóteles escribió: «No basta con saber QUÉ queremos decir. Hay que saber CÓMO decirlo».

Es decir, que ya hace 2.500 años estableció la base de todo lo que es la comunicación. La clave no está en el QUÉ decir (eso lo sabemos muchas veces). La clave está en el

CÓMO decirlo, de qué forma, en qué orden, con qué estructura, con que criterios. De todo ello vamos a tratar a continuación.

Primero. Las normas genéricas para redactar un informe breve son las mismas que para las cartas o cualquier otro texto.

Segundo. La estructura del informe breve debe ser la siguiente:

- Una introducción-resumen.
- El índice.
- El cuerpo del informe.
- Conclusiones.

Vamos a estudiar brevemente cada uno de esos apartados. En cuanto a la estructura del cuerpo, distinguiremos entre el informe-relación y el informe analítico.

### 6.1. La introducción-resumen

La idea directriz que debemos tener al redactar un informe es: **FACILITAR LA LABOR DEL LECTOR.**

Tenemos que dar todas las facilidades a nuestro lector para que entienda y asimile nuestro informe con la máxima rapidez y con el mínimo esfuerzo.

Para ello, un instrumento básico es la introducción-resumen. En la primera página del informe, y en unas pocas frases, el lector debe hacerse cargo de los mensajes más importantes que contiene el informe.

La introducción-resumen viene a ser como el lid informativo del informe. Debe ser una síntesis bien elaborada y concisa de su contenido. Su extensión será proporcional a la del informe.

### 6.2. Cómo hacer el índice

Con la introducción-resumen, el lector ya sabe qué es lo más importante que queremos decirle. A partir de ahí, hay tres posibilidades:

- Puede que con ello tenga bastante y ya no desee seguir leyendo.
- Puede que le interese enormemente el tema y desee leerlo todo.
- Puede que le interese algún tema o aspecto en concreto.

Esta tercera posibilidad es la más habitual. Raramente la gente se lee un informe de 10 páginas entero. Pero es normal que haya un aspecto que interese de forma especial. En consecuencia, debemos facilitar al máximo que el lector encuentre exactamente dónde está lo que le interesa. Y eso se logra mediante un índice.

El índice va inmediatamente después de la introducción-resumen. Su longitud será proporcional a la del informe.

Un buen índice debe reunir las siguientes características:

- Utilizar el sistema decimal de partición. Es el más claro y da distintos niveles. 2. 2.2. 2.2.3, etc.
- Debe tener pocos temas principales. Lo ideal es entre 3 y 7, aunque cada caso es especial. Los temas deben estar bien agrupados.
- Los enunciados de cada capítulo deben ser explícitos y concretos. No deben haber enunciados genéricos tipo «El problema» o «Nuestra solución».
- Las subdivisiones de un capítulo deben ser al menos dos.

A continuación vamos a tratar del cuerpo del informe. El cuerpo variará según cuál sea el objetivo. Veremos los dos grandes tipos de informes: el informe-relación y el informe analítico.

### 6.3. El informe-relación

El informe-relación es la descripción de un tema, un hecho, una situación. Es puramente descriptivo. No juzga ni propone nada, se limita a exponer.

Este tipo de informe es el más sencillo. Se trata de ir contando los diferentes aspectos del tema de forma ordenada y concisa.

### 6.4. El informe analítico. Estructura de las 4 P

El informe analítico, como dice su nombre, trata de analizar un tema y, a continuación, de proponer soluciones. No se limita a exponer. Analiza la situación y argumenta sobre ella.

Este tipo de informe es mucho más complejo, porque razonar es siempre más difícil que describir.

La estructura de este tipo de informes es muy variable. Hay una casuística muy amplia y es difícil establecer una tipología. Sin embargo, hay una estructura clásica de los informes argumentativos que puede servir de base a la elaboración de cualquier documento de este tipo.

Se trata de la llamada estructura de las 4 P: posición, problema, posibilidades, propuesta. Hay que tratar los siguientes temas en este orden:

#### 1. Posición.

Consiste en describir la situación actual en relación a un tema o un problema determinado.

Es un apartado muy importante, que distingue los buenos informes. Tiene que haber datos, muchos datos, y muy concretos:

- Da credibilidad al conjunto del informe.
- Transmite información objetiva (que a veces el lector no tiene).

- Sirve de punto de apoyo para el resto del informe. Arquímedes dijo: «Dadme un punto de apoyo y moveré el mundo». El redactor de un informe debe pensar: «Si tengo los datos contrastados y objetivos que me interesan, puedo convencer a todo el mundo».

## 2. Problema-Objetivo.

Partiendo de la posición, hay que llegar al problema que se trata de resolver y definirlo con precisión.

Como consecuencia de la definición del problema, fijamos automáticamente el objetivo.

## 3. Posibilidades-Estrategias.

Una vez definido el objetivo, hay que analizar distintas posibilidades para solucionarlo.

Las posibilidades se analizan solamente a nivel general y estratégico.

No hay que entrar en detalles.

De las posibilidades se elige y explica una a nivel genérico. Será nuestra propuesta.

## 4. Propuesta.

En el apartado anterior se han contado las líneas generales de nuestra propuesta. En este apartado vamos a contarlas con todo lujo de detalles.

Normalmente, la propuesta es la parte más extensa del informe.

La estructura de las 4 P no es un esquema rígido. Es un punto de partida que puede adaptarse de forma muy flexible a cada informe. Pero es un esquema argumentativo de notable eficacia.

Lo esencial para que el informe funcione es que:

- Debe estar bien razonado.
- Debe aportar datos además de argumentos. De la cantidad de datos que aporte un informe depende en buena parte su credibilidad.

Veamos a continuación un ejemplo de informe analítico. Se tratará de un informe dirigido al Conseller de Cultura de la Generalitat proponiendo una nueva forma de fomentar el gusto por la música clásica. El informe tiene cinco páginas. Los datos que en él se citan están inventados. Veámoslo:

PARA: Sr. Conseller de Cultura de la Generalitat  
 DE: Grup Melòman Opositor Anti-Liceu

## Propuesta para extender el gusto por la música clásica

### Resumen

Este informe presenta una propuesta de campaña para democratizar el gusto por la música clásica. La Generalitat debería subvencionar el coste de una colección de 100 CDs clásicos de forma que se vendiera al público a 100 pesetas unidad. También habría que subvencionar la compra de aparatos musicales. La campaña costaría unos 6.000 millones de pesetas, mucho menos que la reconstrucción del Liceu.

### Índice

<b>1. El problema de la música clásica</b>	<b>1</b>
1.1. Ventas estancadas . . . . .	2
1.2. Un público minoritario . . . . .	2
<b>2. Objetivo: democratización</b>	<b>2</b>
<b>3. Estudio de estrategias</b>	<b>2</b>
3.1. Reconstruir el Liceu . . . . .	3
3.2. Subvención a grupos . . . . .	3
3.3. Programas de enseñanza . . . . .	3
3.4. Subvención a CDs . . . . .	3
<b>4. Campaña de CDs a 100 pesetas</b>	<b>4</b>
4.1. Fijación del precio . . . . .	4
4.2. Compra de aparatos . . . . .	5
<b>5. Conclusiones</b>	<b>5</b>

### 1. El problema de la música clásica

A diferencia de otros países europeos con mayor tradición musical (como Alemania, Francia o Italia), en Catalunya la música clásica nunca ha tenido el favor del gran público. Las grandes obras clásicas son muchas veces desconocidas y, como máximo, *suenan* cuando se utilizan como banda sonora de películas o anuncios publicitarios.

Esta falta de preparación musical debe preocupar a todo el mundo, y más aún a los responsables del Departamento de Cultura de la Generalitat. Pero, ¿se puede demostrar con datos esa falta de cultura? Sin duda.

### 1.1. Ventas estancadas

Los datos de la Asociación Catalana de Tiendas Musicales son muy contundentes. Entre 1990 y 1995, las ventas de música moderna han aumentado un 67%, las de jazz un 55% y las de música popular española y catalana un 120%. El número de visitantes a este tipo de tiendas ha crecido en un 80% en el mismo período.

Sin embargo, las ventas de música clásica sólo han crecido un 6%, un incremento bajísimo teniendo en cuenta el conjunto del sector. Además, son las menores en términos absolutos. El mercado de música clásica es de 45.000 CDs al año, mientras que el de música moderna alcanzan los 12 millones.

### 1.2. Un público minoritario

Pero no acaba ahí el problema. Los pocos que compran música clásica son siempre los mismos, y el círculo no se extiende.

Una encuesta realizada por Sofres demuestra que en el 93% de los hogares catalanes no se escucha jamás música clásica. Un detalle: el 84% de los encuestados no supo reconocer la Novena de Beethoven, y sólo el 8% identificó la Marcha Turca de Mozart.

## 2. Objetivo: democratización

El problema, planteado en términos modernos, es que el mercado de la música clásica es pequeño, y además no crece en cuanto a número de personas. La música clásica sigue siendo el patrimonio de una minoría.

El objetivo de cualquier acción de la Generalitat debe ser llevar la música clásica al mayor número posible de hogares, es decir, democratizarla. Como consecuencia de ello, aumentará el mercado y se escuchará más calidad y variedad de música clásica.

## 3. Estudio de estrategias

Vamos a analizar brevemente algunas posibles estrategias y a descartarlas, en su caso.

### 3.1. Reconstruir el Liceu

La decisión de reconstruir el Liceu ya está tomada y no se va a cambiar, pero queremos analizarla para hacer ver nuestro talante, tan distinto al del Departamento de Cultura.

La reconstrucción del Liceu va a costar 10.000 millones de pesetas y la pregunta es, ¿qué beneficio reportará? ¿Hará que se conozca mejor la música clásica a nivel popular? ¿Hará que aumente el mercado?

La respuesta es claramente no. Una encuesta realizada en 1992 demuestra lo siguiente: el 90 % de los espectadores del Liceu son clientes asiduos y totalizan unas 12.000 personas, que se van turnando para llenarlo.

Sólo un 10 % son clientes nuevos que van rotando, unos 1.000 al año. Esa es la capacidad del Liceu para captar nuevos adeptos e la ópera en un país de 6 millones de habitantes. A este ritmo, para que pasara por el Liceu alguna vez toda la población catalana harían falta 60.000 años. La verdad es que es muy poco bagaje *democratizador*.

La rentabilidad cultural de esos 10.000 millones es, por lo tanto, muy baja.

### 3.2. Subvención a grupos

Con la subvención a grupos musicales y corales ocurre algo muy parecido al Liceu y no vamos a entretenernos. En general, la gente que acude a los conciertos es siempre la misma. Por tanto, así no se cumpliría el reto de extender la audiencia de la música clásica.

### 3.3. Programas de enseñanza

Otra posibilidad sería aumentar y reorientar toda la educación musical en el ciclo obligatorio.

No creemos que eso sirva de nada. El ejemplo de los libros es el más notorio. Toda la insistencia en la lectura y el alud de lecturas obligatorias en la escuela no ha logrado que las nuevas generaciones lean más que las anteriores. En general, establecer obligaciones puede ser incluso contraproducente.

### 3.4. Subvención a CDs

La gente escucha muchísima música y a veces no la elige con un criterio claro. Se escucha lo que es barato y lo que está a mano.

Una forma de incrementar el consumo de música clásica sería una gran campaña de venta masiva de CDs a un precio simbólico (100 pesetas). Esta música sería barata y estaría a mano, y probablemente despertaría más de un gusto. Junto a la subvención a CDs habría otra a la compra de aparatos para escuchar música.

Esta propuesta cumple el objetivo democratizador que nos habíamos marcado porque:

- Permite que la música clásica llegue a todos los hogares sin distinción.
- El precio es baratísimo.
- Puede dar a conocer una gran variedad de música.

#### **4. Campaña de CDs a 100 pesetas**

Vamos a analizar brevemente los puntos esenciales de la campaña propuesta y su coste.

##### **4.1. Fijación del precio**

El coste de los CDs es uno de los grandes problemas. Habría la posibilidad de darlos gratis, pero eso representaría que dejarían de ser percibidos como un valor. Es importante buscar un precio que sea absolutamente asequible y al mismo tiempo disuada a los que no tengan ningún interés en los CDs. Para ello, pensamos que debe ser de 100 pesetas cada uno.

El precio de coste unitario de cada CD es (contando derechos, royalties y distribución, y con una gran tirada) de 300 pesetas cada uno. A la Generalitat, cada CD le costará 200 pesetas.

Las características de la campaña serían.

- Distribución: a través de kioskos, que es la forma más democrática y que llega a todas partes.
- Tirada: inicialmente, 300.000 ejemplares. A medida que fuera pasando el tiempo se ajustaría según la demanda.
- Periodicidad: quincenal.
- Textos: habría dentro de la caja un breve folleto explicativo sobre la obra y sus autores. Un coleccionable en fascículos sería demasiado caro para las características de la obra.
- Extensión: 100 CDs, con toda la historia de la música.

El coste de esta operación, tal como se ha descrito, sería el siguiente:

- Cada CD, precisaría una subvención de 60 millones de pesetas.
- La campaña costaría en total 6.000 millones.

#### **4.2. Compra de aparatos**

Paralelamente a esta operación, habría otra de subvenciones a la compra de aparatos de música, que permitiría extenderlos a todos los hogares.

La articulación de esta campaña es más compleja y excede la extensión de este informe. En el caso de que ustedes estuvieran interesados, podríamos enviarles un estudio detallado. El coste, en cualquier caso, sería de unos 500 millones de pesetas.

#### **5. Conclusiones**

Esperamos que todos los argumentos que hemos expuesto les hayan convencido.

Recuerden que hoy en día una actuación pública sólo puede asumirse en aras a una democratización real de la sociedad y que eso, en el caso de la música, pasa por la subvención a la compra de CDs.

### 6.5. Otras estructuras

Las 4 P es una técnica muy conocida y utilizada, pero no es la única. Vamos a ver a continuación otras técnicas análogas que pueden ser útiles a la hora de estructurar presentaciones. Veamos algunas:

#### 1. Presentación *médica*. Diagnóstico y terapia.

Esta estructura la podemos llamar *médica*, porque se articula en torno a dos ejes: el diagnóstico y la terapia. Si la analizamos en detalle, veremos que es muy parecida a las 4 P. Veamos:

1. ¿Qué es lo que no marcha bien? (Diagnóstico)
  - 1.1. Situación.
  - 1.2. Problema planteado.
  - 1.3. Causas y consecuencias.
2. ¿Cómo poner fin a esta situación? (Terapia)
  - 2.1 Diferentes soluciones posibles.
  - 2.2 Solución preconizada.

En torno a esto hay muchísimas variantes. Por ejemplo:

- Situación, problemas, posibles soluciones.
- Balance crítico, propuestas.
- Situación, puntos de vista existentes, propuestas.
- Situación, diagnóstico, condiciones para obtener buenos resultados.
- Evolución del proceso, consecuencias, medios para cambiar.

#### 2. Problema-causa-solución.

Es otra variante de las 4 P. Es un esquema muy fácil y fluido. Por ejemplo:

- a) Problema.  
La venta de nuestros productos varía de una región a otra.
- b) Causa.  
Los envases no tienen en cuenta las preferencias regionales en cuanto al color y al diseño.
- c) Solución.  
Es necesario adoptar envases que satisfagan las preferencias regionales.

#### 3. Razonamiento inductivo.

Inducir significa llegar a una conclusión en base a ciertos elementos dados. Veamos un ejemplo:

Dato: Los estudios realizados demuestran que los videojuegos de pago son tan populares entre los adultos como entre los adolescentes.

Dato: La tecnología permite adaptar los videojuegos a los PCs que hay en las casas.

Dato: La tecnología de los videojuegos se puede adaptar a los televisores.

Dato: El videojuego tiene un precio muy accesible a la mayoría de las familias.

Propuesta: El mercado está maduro para introducir los videojuegos domésticos.

Es una técnica muy eficaz ya que, si se basa en datos incontestables, la conclusión cae por sí misma.

#### 4. Razonamiento deductivo.

Deducir significa extraer una conclusión a partir de un principio general. Se parte de una generalización, y se llega a una conclusión:

a) Premisa mayor.

La empresa necesita aumentar sus ingresos.

b) Premisa menor.

Los videojuegos domésticos son un gran negocio potencial.

c) Propuesta.

Hay que fabricar videojuegos domésticos.

Es muy frecuente combinar los razonamientos deductivo e inductivo en una misma presentación.

## 6.6. Estructuras de PowerPoint

PowerPoint<sup>1</sup> es un programa informático especialmente diseñado para hacer presentaciones orales. PowerPoint tiene incorporadas algunas plantillas de estructuras. Son las siguientes:

A) Recomendación de una estrategia.

1. Declaración de la visión.

Indicar la visión y orientación a largo plazo.

2. Objetivo.

Indicar el objetivo deseado.

3. Situación actual.

Resumen de la situación.

---

<sup>1</sup>Nota del editor: existen aplicaciones gratuitas, y libres, que se pueden utilizar en lugar de PowerPoint. Por ejemplo, OpenOffice Impress (<http://es.openoffice.org/>).

4. ¿Cómo llegamos hasta aquí?  
Antecedentes históricos.  
Suposiciones iniciales que ya no son válidas.
5. Opciones disponibles.  
Indicar las diferentes alternativas.  
Enumerar las ventajas y desventajas de cada alternativa.
6. Recomendación.  
Recomendar una o más de las estrategias mencionadas.  
Resumir los resultados, si todo funciona como se propuso.  
Qué hacer a continuación.  
Identificar los elementos de acción.

B) Venta de un producto, servicio o idea.

1. Objetivo.
2. Requisitos del cliente.  
Indicar y estudiar las necesidades de los clientes.
3. El producto satisface los requisitos.  
Enumerar las características del producto y explicar cómo se ajustan a los requisitos.
4. Análisis de costes.  
Valorar las ventajas económicas para el cliente.  
Comparar la relación coste/beneficio con la competencia.
5. Nuestros puntos fuertes.
6. Ventajas clave.  
Resumir las ventajas más importantes del producto.
7. Pasos siguientes.  
Indicar qué hay que hacer para adquirir el producto.

C) Informe de desarrollo.

1. Definir el tema.
2. Estado general.  
Estado actual del proyecto.  
Calendario de realización..
3. Componente uno: antecedentes.
4. Componente uno: estado.  
Logros.  
Asuntos pendientes.  
Qué se ha aprendido durante este período.

5. Componente dos: antecedentes.
6. Componente dos: estado.
  - Logros.
  - Asuntos pendientes.
  - Qué se ha aprendido durante este período.
7. Prioridades.
  - Establecer prioridades entre los asuntos pendientes.
  - Sugerir medidas respecto a esos asuntos.
8. Fase siguiente.
  - Resumir las medidas tomadas anteriormente.
  - Especificar las medidas futuras.

D) Programa de enseñanza.

1. Definir el tema.
  - Indicar lo que se enseñará en la sesión.
  - Descubrir cualquier elemento importante o de interés para los participantes.
2. Programa.
3. Descripción general del tema.
4. Vocabulario.
  - Glosario de términos que se usarán.
5. Primer tema.
  - Explicar los detalles.
  - Poner un ejemplo.
  - Hacer ejercicios para reforzar el aprendizaje.
6. Segundo tema.
  - Explicar los detalles.
  - Poner un ejemplo.
  - Hacer ejercicios para reforzar el aprendizaje.
7. Resumen y aplicación.
  - Resumir lo que se ha aprendido.
  - Indicar cómo aplicarlo.
8. Dónde obtener más información.

E) Comunicación de malas noticias.

1. Nuestra situación.
  - Indicar los acontecimientos desafortunados.

2. ¿Cómo sucedió esto?  
Dar detalles.  
Suposiciones iniciales que ya no son válidas.
3. Alternativas que se considerarán.  
Presentar diferentes alternativas a seguir.  
Explicar ventajas y desventajas.
4. Recomendación o decisión.  
Indicar las recomendaciones respecto a las medidas a tomar.  
Explicar cómo la recomendación resuelve el problema.
5. Nuestra visión de futuro.  
Reafirmar los objetivos.  
Establecer expectativas de futuro.  
Establecer fechas para los cambios esperados.

F) Reunión de trabajo.

1. Objetivo de la reunión.
2. Temas de discusión.
3. Primer tema.  
Detalles acerca del tema.  
Información de respaldo y ejemplo.  
Cómo se relaciona con los participantes.
4. Segundo tema.
5. Tercer tema.
6. Dar ejemplos de la vida real.
7. Interpretación.  
Resumir e interpretar lo hablado.

## 7. Trucos: mejora y creatividad

Ahora que hemos sentado las bases y las reglas básicas de la comunicación escrita, vamos a tratar de algunos trucos con los que perfeccionar aún más los textos y también con los que ser más creativos. La creatividad (bien entendida) no está reñida con una buena redacción en la empresa.

### 7.1. Presentación y uso de tipografías

No es necesario insistir en que la presentación es clave para un texto. Hay que cuidar que el texto sea muy legible, y eso se logra creando muchos blancos, es decir espacios en los que no hay letras. Hay que procurar que haya:

- Interlineado amplio.
- Márgenes anchos (verticales y horizontales)
- Líneas en blanco entre párrafos o apartados del texto.

Los procesadores de textos facilitan enormemente la utilización de distintas tipografías. La variación tipográfica es (recordémoslo) uno de los factores que inciden en la mejora de la legibilidad. Veamos cuál debe ser su uso.

#### 1. La cursiva.

No hay una norma fija para su utilización, pero en general se suelen aceptar los criterios del *Libro de Estilo* de *El País*. Se utiliza la cursiva en los siguientes casos:

- Títulos de libros, discos y obras musicales (p.e. *El quadern gris*).
- Medios de comunicación (p.e. *El Periódico* informa que...)
- Palabras de argot (p.e. la *pasma*).
- Palabras extranjeras de uso no muy común (p.e. *target*; en cambio, *párking*).
- Palabras con doble sentido (ej. la *cumbre* de Helsinki).
- La cursiva NO tiene como función poner énfasis. Lo veremos en el siguiente punto.

#### 2. Tipografías de énfasis: negritas, subrayados, mayúsculas.

Si interesa poner énfasis en determinadas palabras, frases o aspectos de un texto, hay que hacerlo mediante las llamadas tipografías de énfasis:

- Las mayúsculas.
- La negrita.
- El subrayado.

Hay que tener en cuenta dos cosas:

- No hay que abusar de estas tipografías. Un exceso de palabras o frases destacadas acaba por no destacar ninguna. Hay que usar este recurso de forma mesurada.
- No mezclar en un mismo texto las tres tipografías de énfasis, ni siquiera dos de ellas. El redactor tiene que decidir qué sistema utiliza y ser coherente con él a lo largo de todo el texto. La variación excesiva crea confusión en el lector.

## 7.2. Uso adecuado de las palabras de relación

Las llamadas *palabras de relación* son las que articulan el discurso lógico del texto. En general, la calidad del texto y su legibilidad irá en relación directa con el buen uso de ese tipo de palabras y expresiones.

Sería muy largo citarlas ahora todas. Para verlas, no hay más que consultar el *Llibre d'Estil* de *La Caixa*, de la página 87 a la 90. Hay tres grandes tipos de palabras de relación:

- Para estructurar el texto.
- Para estructurar las ideas.
- Para narrar y describir.

Hay que destacar que una de las bases esenciales de todos los métodos de lectura rápida es la localización y el seguimiento sistemático de esas palabras. Eso significa que facilitan enormemente la comprensión.

## 7.3. Variar la longitud de las frases. Frases brevísimas

Es importante sorprender al lector. Muchos textos son soporíferos porque están contruidos a base de frases con parecida longitud y estructura. Tienen una música monótona.

Para evitarlo es bueno insertar frases de muy distinta longitud. Un truco muy bueno es poner de vez en cuando una frase brevísima, de una o unas pocas palabras. Rompe el ritmo y marca énfasis.

Por ejemplo. En vez de:

«Los problemas derivados del uso del microordenador XCL-100 han alcanzado ya los niveles de los departamentos de Contabilidad y Dirección General. Después de una reunión con los responsables de las áreas de Informática, de Recursos Humanos y de Formación, se decidió poner en marcha de forma inmediata un ambicioso plan de formación que permita a los empleados aprender los trucos necesarios para eludir los citados problemas.»

Podemos escribir:

«El microordenador XCL-100 ha generado muchos problemas. Muchísimos. Tantos, que hasta han alcanzado los niveles de Contabilidad y Dirección General. Sólo había una solución: la formación. Y, para concretar un plan de clases que permita a los empleados aprender los trucos para eludir los problemas, organizamos una reunión con los responsables de Informática, Recursos Humanos y Formación.»

El truco de poner frases brevísimas viene de la publicidad, y se ha demostrado siempre muy eficaz.

## 7.4. La entonación: exclamaciones e interrogaciones

Además de las frases brevísimas, hay otro buen sistema para evitar el tono plomizo que a veces tienen los escritos. Se trata de variar el tono, mediante interrogaciones y exclamaciones.

La interrogación y la exclamación se dirigen directamente al lector y crean lo que podemos llamar *interactividad* con el lector. Además, permiten ir muy al grano.

Por ejemplo. En vez de:

«Hay que plantear de una vez por todas, y muy claramente, el problema de los ordenadores CR-10, aunque no afecte a todos los empleados, puesto que afecta de forma importante a la marcha general de la empresa.»

Es mejor:

«¿Conoce usted el problema de los ordenadores CR-10? Si no lo conoce, ¡es usted afortunado! Pero piense que no todos los empleados tienen tanta suerte, y ese problema afecta a la marcha general de la empresa.»

## 8. Informes y memorias

El informe largo tiene una extensión de entre 15 y 200 páginas, aproximadamente.

En esencia, no se distingue en nada del informe breve. Es exactamente lo mismo, pero realizado a gran escala. Los principios y la estructura general serán idénticos.

### 8.1. La introducción y el índice

Como en el informe breve, debe haber un índice y una introducción-resumen.

#### Índice

Ha de ser extenso y exhaustivo. Puede tener 1–2 páginas.

#### Introducción-resumen

Puede tener 1–2 páginas. En el caso de un informe-relación, no presenta ningún problema: la introducción es simplemente el resumen del contenido del informe.

El caso del informe analítico es totalmente distinto. Recordemos: el informe analítico analiza un problema y presenta una solución. Eso significa que la introducción tiene que ser por sí misma una pieza literaria con gancho y realmente convincente.

Hay que evitar dar un simple resumen de la solución propuesta. Eso no interesa al lector. Hay dos elementos importantísimos:

1. Resaltar la importancia del tema tratado.
2. Contextualizar el tema de forma que se aprecie su trascendencia.

Si se tienen en cuenta esos dos elementos, la introducción será mucho más eficaz. Ahora veremos un ejemplo-tipo de estructuración de una introducción. Es una estructura parecida a la de las 4 P, y no tiene porque ser aplicada siempre en todos los casos. Pero es un buen punto de referencia.

La introducción debe responder sucesivamente a estas cinco preguntas:

1. ¿Por qué tiene interés este tema?
2. ¿Cómo se soluciona este problema ahora?
3. ¿En qué se basa la solución propuesta?
4. ¿En qué consiste, en resumen, la propuesta?
5. ¿Cuál será el índice del informe?

Veremos a continuación dos ejemplos de introducciones. Una es mala, es la típica introducción que no pasa de ser un resumen sin interés. La segunda es una buena introducción, escrita según el criterio anterior.

PARA: Octavio César Augusto, Emperador  
DE: Cornelius Scipulus, arquitecto Roma, 25 a.C.

Propuesta de transporte de agua potable a Tarraco con un  
acueducto de arcos

### 1. Introducción (la mala)

En este informe propongo la construcción de un canal de piedra entre el río Francolí y la cisterna oeste de la ciudad de Tarraco. La longitud total será de 456 estadios. La canalización incluye un acueducto experimental de 18 estadios de longitud que atraviesa un valle situado a 85 estadios de Tarraco.

El canal tendrá dos metros de ancho y uno y medio de profundidad. Para que quepa toda el agua procedente del Francolí, ampliaré la cisterna y construiré en ella compuertas de control. El período de experimentación durará catorce meses.

Este documento comienza explicando la teoría matemática del arco y el método de cálculo de ángulos de las caras de las piedras. También hay un manual de instrucciones para los constructores, con todo tipo de indicaciones de la nueva técnica de construcción de arcos, un estudio topográfico de los alrededores de Tarraco y los planos detallados de la construcción.

PARA: Octavio César Augusto, Emperador  
 DE: Cornelius Scipulus, arquitecto Roma, 25 a.C.

## Propuesta de transporte de agua potable a Tarraco con un acueducto de arcos

### 1. Introducción (la buena)

El agua potable es un recurso escaso en muchas ciudades. En cambio, es abundante en capitales cercanas, o en montañas y ríos no muy lejanos. El agua tiene una distribución irregular que no corresponde con la demografía. Miles de ciudadanos del imperio sufren problemas de agua que quizás sería fácil resolver. Para lograrlo, habría que encontrar un sistema para transportar el agua a las zonas necesitadas de una forma más rápida y eficaz que la actual.

¿Por qué interesa el tema?

Este problema se soluciona en muchas ciudades con cisternas. El problema es que, cuando la densidad de población es elevada, no hay espacio para cisternas. Este es el caso de algunas de las grandes ciudades del Imperio, como Roma, Tarraco, Atenas y Antioquía. En algunos lugares se utilizan los bueyes de carga, que arrastran barriles de agua. Pero su utilidad es limitada, pues causan embotellamientos en las carreteras y no pueden ser empleados en época de cosecha.

¿Cómo se soluciona este problema ahora?

El primer conducto de tierra fue utilizado en Creta para distancias cortas. Pero este sistema no soporta los desniveles del terreno.

Otra posibilidad son los conductos de piedra. Este tipo de conducción es más resistente, pero persiste el problema de cómo superar los valles y las hondonadas. Se ha intentado la construcción de acueductos, una especie de puentes por encima de los cuales fluye el agua. Pero las técnicas de construcción tradicional no tienen bastante flexibilidad para garantizar que no se hundan.

La solución que propongo es la construcción de acueductos mejorados, basada en un nuevo invento: el ARCO. El arco es una estructura de piedras que describe un círculo en un plano vertical. Los arcos se pueden construir sobre columnas, de forma que la inclinación de un acueducto se puede mantener sobre terrenos variables.

¿En qué se basa la solución propuesta

Esta característica permite una obra más económica y un diseño más factible.

En este informe propongo la construcción de un canal de piedra entre el río Francolí y la cisterna oeste de la ciudad de Tarraco. La longitud total será de 456 estadios. La canalización incluye un acueducto experimental de 18 estadios de longitud que atraviesa un valle situado a 85 estadios de Tarraco.

Explicación resumida de la propuesta

El canal tendrá dos metros de ancho y uno y medio de profundidad. Para que quepa toda el agua procedente del Francolí, ampliaré la cisterna y construiré en

Explicación del índice del informe

ella compuertas de control. El período de experimentación durará catorce meses. Si es un éxito, podremos empezar a construir acueductos parecidos en todo el Imperio.

Este documento comienza explicando la teoría matemática del arco y el método de cálculo de ángulos de las caras de las piedras. En un segundo apartado hay un manual de instrucciones para los constructores, con todo tipo de indicaciones de la nueva técnica de construcción de arcos. El tercer apartado es el estudio topográfico de los alrededores de Tarraco, e incluye una valoración de distintos trazados alternativos para el canal. El cuarto apartado son los planos detallados de la construcción.

## 8.2. Trucos para la presentación

Para que un informe largo funcione, es esencial el diseño. Debe ser variado y estar bien presentado. Los elementos fundamentales son:

**Párrafos.** Deben ser breves y dejar espacios en blanco.

**Títulos.** Deben destacar y estar en un cuerpo de letra distinto.

**Las primeras frases.** Los párrafos y los apartados deben empezar con frases de resumen de lo que vendrá después.

**Ilustraciones y gráficos.** Son esenciales para ofrecer la información con mayor claridad

## 9. Comprensión de textos

Vamos a ver algunas técnicas para aprender a comprender mejor los textos. En general, un texto bien escrito será muy fácil de comprender y sintetizar siguiendo las técnicas que veremos a continuación.

### 9.1. Análisis de textos. Lectura rápida

En primer lugar vamos a tratar del análisis de textos. Y eso, aplicado a la empresa, tiene un nombre: técnicas de lectura rápida. Y es que en la empresa hay que leer muchas cosas, normalmente no hay tiempo y (lo que es peor) a veces están mal escritas.

Antes de hablar de esas técnicas, debemos tener en cuenta dos factores que permitirán leer con más rapidez y eficacia:

a) Aumentar el vocabulario.

La falta de vocabulario es a veces una traba insalvable para leer más aprisa. Algunas técnicas para mejorarlo son:

- Leer mucho.
- Palabra de la semana.
- Consultar el diccionario.
- Memorizar raíces griegas y latinas.

b) Establecer prioridades de lectura.

Decidir con una ojeada un orden de todo lo que hay que leer.

Veamos ahora un método de lectura rápida, el PILAR, nombre cuyas letras corresponden a las iniciales de las cinco fases del sistema:

**Perquirir** Analizar el índice del texto para decidir qué es lo más importante. Leer por encima la introducción o las conclusiones.

**Interrogarse** Tratar el texto como si tuviéramos delante al autor. No hay que leer en actitud pasiva, sino activa. Hay que hacerse preguntas sobre el texto constantemente. Es la forma de entenderlo y recordarlo mejor.

**Leer** Haga una lectura de lo que le interese (lo ha decidido en Perquirir). Es muy importante establecer distintas velocidades. Básicamente hay dos grandes niveles de lectura:

1. Leer a fondo.

Es necesario en muy pocas ocasiones. Sólo en las partes esenciales del texto. Se utiliza en las introducciones, los primeros párrafos de cada capítulo y, a veces, también los últimos párrafos.

2. Hojear (lectura rápida).

La mayor parte de las páginas podemos hojearlas (a distintas velocidades, según su interés). Se trata de leer sólo lo importante, seguir la línea argumental y saltarse el resto. Para hacerlo bien hay que considerar las siguientes técnicas:

- Frases tópicas. Si el texto está bien escrito, la primera o la última frase de cada párrafo resumen la idea principal de dicho párrafo. El resto puede saltarse.
- Señales visuales. Normalmente las señales visuales (palabras subrayadas, negritas, cursivas, los listados) estructuran el texto y permiten seguir su argumento.
- Señales verbales. Muy importante. Actúan como señales de tráfico. Hay que prestarles mucha atención.
  - Para disminuir la velocidad. Indican que va a haber un cambio. Ejemplos: ahora bien, pero, aunque, pese a, sin embargo.
  - Para mantener la velocidad. Ejemplos: también, además, más aún, igualmente.
  - Para anunciar un resumen. Son señales esenciales, que anuncian un resumen de lo anterior o una conclusión. Ejemplos: por tanto, en conclusión, así, entonces.

**Acordarse** Tomar notas de lo que se ha leído. No copiar, sino anotar con palabras propias las principales ideas.

**Repasar** Hacer un repaso de todo y comprobar que se han resuelto sus interrogantes.

## 9.2. Síntesis. Cómo resumir

Una vez hemos visto como comprender y analizar un texto, vamos a ver cómo es posible resumirlo. Vamos a ver tres posibles métodos:

- Por estructuración.  
Se trata de seguir la estructura del texto y resumir cada una de sus partes.
- Resumen por selección: palabras clave.  
Consiste en extraer las ideas básicas del texto subrayando previamente las palabras clave. Luego se enlazan las ideas en las que han aparecido dichas palabras.
- Resumen por eliminación.  
Basta con tachar las ideas secundarias de un texto. Lo que queda será un buen resumen.

## Referencias

- [1] *EL PAÍS: Libro de Estilo*, Ed. El País, 1996.
- [2] *Llibre d'Estil de "la Caixa"*, Barcelona, 1993.
- [3] Amadeo, Inma y Solé, Jordi, *Curs pràctic de redacció*, Columna, 1997.
- [4] Berrou, Jean-Paul, *Para escribir bien en la empresa*, Ed. Deusto, Bilbao, 1992.
- [5] Cassany, Daniel, *La cuina de l'escriptura*, Ed. Empúries, Barcelona, 1994.
- [6] de Fontcuberta, Mar, *La noticia. Pistas para percibir el mundo*, Ed. Paidós, 1995.
- [7] Himstreet, William C. y Baty, Wayne M., *Redacción de cartas e informes en la empresa*, Ed. Deusto, Bilbao, 1990.
- [8] Martín, George W., *Cómo comunicar mejor por escrito*, Ed. Deusto, Bilbao, 1992.
- [9] Stanton, Nicki *Las técnicas de comunicación en la empresa*, Ed. Deusto, Bilbao, 1994.
- [10] Sussanms, John E., *Cómo elaborar informes de trabajo*, Ed. Deusto, Bilbao, 1990.



## A. Decálogo para una buena redacción

1. Orden de la frase: Sujeto+Verbo+Predicado.
2. Utilizar frases cortas.  
Poner puntos cada 15–20 palabras o 2–3 líneas.  
Recordar la fórmula: UNA IDEA = UNA FRASE.
3. Hacer párrafos de 4–8 líneas o 30–80 palabras.
4. Utilizar bien los signos de puntuación (. , : ? !).  
La Puntofobia.
5. Tener cuidado con los verbos: gerundios, concordancia, pasivos, negativos.  
La Gerunditis.
6. Usar más el verbo que el nombre. La Sustantivitis.  
No abusar de los verbos ser, estar, haber, proceder, hacer.
7. Cuidar el orden lógico de las frases.
8. Concreción, precisión y claridad.  
Evitar el lenguaje abstracto e impreciso.
9. Regla de oro: ESCRIBE COMO HABLAS.  
Eso significa: huir de la retórica.
10. El método: buscar ideas, estructurar, hacer borrador, redactar.