

# **Redacción productiva**



Felipe Portocarrero  
Natalia Gironella

# Redacción productiva

Escriba con eficacia  
en la empresa

**netbiblo**

*Para comentarios sobre los títulos de esta serie:*

[bpocket@netbiblo.com](mailto:bpocket@netbiblo.com)

## **REDACCIÓN PRODUCTIVA**

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

**netbiblo**

[www.netbiblo.com](http://www.netbiblo.com)

DERECHOS RESERVADOS 2008, respecto a la primera edición en español, por

© Netbiblo, S. L.

NETBIBLO, S. L.

C/. Rafael Alberti, 6 bajo izq.

Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain

Tlf: +34 981 91 55 00 • Fax: +34 981 91 55 11

[editorial@netbiblo.com](mailto:editorial@netbiblo.com)

ISBN: 978-84-9745-228-1

Depósito Legal: C-975-2008

Directora Editorial: Cristina Seco López

Editora: María Martínez

Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España – Printed in Spain

## Los autores



### **Felipe Portocarrero**

Licenciado en Derecho y MBA, toda su carrera profesional ha estado relacionada con el marketing y la comunicación, en empresas como Banco de Bilbao, Bank of Boston, Bank of America y Fénix Mutuo. En 1991 fundó las empresas Portocarrero & Asociados y Redactores Profesionales. Además, ha impartido numerosos seminarios sobre comunicación y es autor de más de cien artículos y tribunas.

### **Natalia Gironella**

Licenciada en Ciencias de la Información, rama de periodismo por la Universidad Complutense de Madrid. Ha sido redactora del grupo Recoletos y ha trabajado como Ejecutiva de Cuentas y Directora de Cuentas en las empresas de comunicación Feedback y Power Axle y Consultora Externa de Formación en Price Waterhouse Coopers. En la actualidad es socia, redactora, correctora y formadora en Redactores Profesionales.



# Contenido



## Introducción

1.1	Qué es la escritura empresarial .....	9
1.2	Cómo procesamos la información los lectores .....	10
1.3	Escribir para el hemisferio derecho .....	11
1.4	Derechos del lector .....	17
1.5	El informe ideal .....	17



## Principios básicos: El modelo del periódico diario

2.1	Partición lógica.....	19
2.2	Epigrafiado.....	24
2.3	Concisión .....	28
2.4	Claridad.....	31
2.5	Visualidad.....	35
2.6	Coherencia.....	43
2.7	Persuasión.....	45



## Fases para redactar

3.1	Adaptación a la audiencia: Escribir a “marcianos” .....	53
3.2	Definición de propósito: Identificar la intención.....	54
3.3	Construcción del esqueleto: Levantar los pilares .....	57
3.4	Redacción del contenido: Simplificar ideas .....	60
3.5	Revisión: Controlar “gazapos” .....	63



## Tipos de informes: Desde el acta de reunión hasta la propuesta

4.1 Principios generales.....	65
-------------------------------	----



## Presentaciones: Claves para elaborar el documento en PowerPoint

5.1 ¿Qué es? .....	75
--------------------	----

5.2 Fundamentos .....	76
-----------------------	----



## Cartas: las más rentables

6.1 ¿Qué es? .....	85
--------------------	----

6.2 Fundamentos .....	85
-----------------------	----



<b>Bibliografía</b> .....	95
---------------------------	----

# Introducción

## 1.1 Qué es la escritura empresarial

En nuestras universidades, escuelas, institutos y centros de educación, en general, no se enseñan técnicas específicas para desarrollar una buena redacción. Los alumnos aprendemos tan naturalmente como comemos, andamos o nos vestimos. Nos enseñan a escribir y una vez que hemos aprendido a colocar una palabra tras otra, el objetivo está alcanzado. Si además, entre medias del texto, colocamos una palabra sofisticada y otra técnica, ya “parece” que somos unos grandes redactores; sin embargo, todavía queda mucho para alcanzar el verdadero objetivo que persigue la comunicación escrita. ¿Cuál es ese objetivo? ¿Qué persigue un emisor de un mensaje cuando escribe a un receptor? Podríamos decir que el objetivo dista mucho cuando se trata de un escrito creativo (una novela, por ejemplo) al de un escrito empresarial (un informe, por ejemplo).

El objetivo de una novela persigue **que usted se entretenga**. Si compra el último *best-seller* seguramente pretenderá eso, llenar su tiempo de ocio. Tal vez existan otros objetivos, además de éste, como culturizarse o emocionarse; en cualquier caso, usted:

- Dispondrá de un tiempo indefinido para leerlo.
- Lo leerá cuando le apetezca y dejará de leerlo cuando ya no le apetezca.
- Se deleitará con algunas frases que releerá una y otra vez, y hasta incluso las memorizará porque le gustan, no porque tenga la obligación de retenerlo.



- Es decir, su voluntad y su motivación jugarán un papel importante en esa lectura. Y si no tiene suficiente motivación, da igual... podrá dejar de leer cuando quiera.

Esta situación es muy diferente a la que se plantea cuando recibe un escrito citándole a una reunión que va a mantener. El objetivo de ese escrito será entonces **que usted asimile** una información. Sin embargo, su situación cambiará mucho de la anterior:

- Dispondrá de un tiempo limitado antes de leerlo.
- Lo leerá en un momento determinado (tal vez no en el que esté más despejado) y no cuando usted quiera, sino cuando lo exija la situación.
- No podrá dejar de leerlo porque no esté motivado.
- Tendrá que almacenarlo en su memoria a corto plazo o incluso, en su memoria a largo plazo para realizar las acciones oportunas en la reunión o en el desempeño de sus funciones.
- Sin embargo, la información que contenga el escrito se “peleará” literalmente con otras informaciones importantes que tendrá en su cerebro en ese momento y que necesita usar, con llamadas de teléfono, con e-mails que debe contestar...

...una circunstancia realmente diferente ¿no cree?

Por ello, es fundamental que hagamos un análisis profundo y práctico de cómo funcionamos cuando leemos textos empresariales. El mejor redactor será aquél capaz de adaptar por completo su escrito al lector al que se dirige.

Vamos a adentrarnos en este mundo.

## 1.2 **Cómo procesamos la información los lectores**

Muchas veces hemos podido observar como cualquier alumno que estudia y pretende retener una información practica métodos



como subrayar el texto que lee. Éste es un ejemplo sencillo de algo que no deberíamos dar por hecho sin antes someterlo a riguroso examen: no sabemos pensar, no sabemos procesar la información y no nos han enseñado a ello; es más, los textos a los que estamos acostumbrados no nos ayudan a ello.

En realidad, cuando subrayamos una información dentro de un texto lo que estamos haciendo, de forma intuitiva, es resaltar visualmente lo que nos parece relevante y desechar lo que nos parece irrelevante. Buscamos métodos para que “destaque” a nuestros ojos. ¿Por qué? ¿Qué hace que necesitemos extraer del texto algunas cosas? ¿Por qué no retenemos el párrafo entero?

## 1.3 Escribir para el hemisferio derecho

El cerebro humano consta de dos hemisferios. Ambos hemisferios se hallan relacionados con áreas muy diversas de actividad y funcionan de modo muy diferente, aunque complementario. Podría decirse que cada hemisferio, cada mitad, tiene su propia forma de conocimiento, su propia manera de percibir la realidad externa. En cierto modo, cada uno de nosotros tiene dos mentes conectadas e integradas por el cable de fibras nerviosas que une ambos hemisferios.

Cada hemisferio cerebral tiene un estilo de procesamiento de la información que recibe. Cada hemisferio está funcionalmente especializado.

### 1.3.1 Hemisferio izquierdo

Procesa la información analítica y secuencialmente, paso a paso, de forma lógica y lineal. Analiza, abstrae, procesa la información paso a paso, verbaliza, piensa en palabras y en números, es decir, contiene la capacidad para las matemáticas y las palabras.



Este hemisferio:

- Aprende de la parte al todo y absorbe los detalles, hechos y reglas.
- Analiza la información paso a paso.
- Quiere entender los componentes uno por uno (es secuencial).
- Comprende la idea cuando ha terminado de leer la frase.

### 1.3.2 Hemisferio derecho

Está especializado en la percepción global, sintetizando la información que le llega. El hemisferio derecho regula el sistema activación y mantiene el estado de alerta. De ahí, se afirma que la regulación y activación de la atención descansa sobre el sistema frontoestriado del hemisferio derecho. Para explicarlo de forma sencilla, podríamos decir que es **por donde entra la información en nuestro cerebro**. Aunque cada hemisferio regula su propia activación, el hemisferio derecho puede activar al hemisferio izquierdo en mayor medida que lo haría el izquierdo sobre el derecho.

Este hemisferio:

- Es el experto en procesar la información de manera global, partiendo del todo para entender las distintas partes que componen ese todo. Es el que capta la información.
- Es intuitivo en vez de lógico, piensa en imágenes, símbolos y sentimientos.
- Este hemisferio tiene plena eficiencia para procesar la mayoría de las tareas visuales y espaciales.
- Capta el “todo” y de ahí llega a las diversas partes que lo componen.
- No analiza la información, la sintetiza.



Es decir, si trasladamos esta manera de “trabajar” de ambos hemisferios, podríamos decir que **cuando leemos un texto**, nuestro cerebro procesa la información que contiene ese texto de la siguiente manera:

El **hemisferio derecho** capta **el total** del documento que ve, la imagen que ese texto ofrece, se hace una idea de las partes que contiene, si es largo o corto, si parece complicado, si las frases y párrafos son demasiado extensos.

Será el hemisferio derecho el que ayudará a la persona a extraer visualmente las ideas importantes si el texto es farragoso y no está estructurado. Inmediatamente, se posicionará para saber si el texto tiene recursos que le ayuden a retener la información o si todo el trabajo tendrá que hacerlo el hemisferio izquierdo.

El **hemisferio izquierdo necesitará leer** el texto, **parte por parte**, y, hasta que no llegue al final, no comprenderá el contenido, la idea que se busca transmitir (de las partes al todo). Irá comprendiendo poco a poco y llegará a una conclusión final cuando haya terminado.

Nunca construirá una idea inmediata. Será más lento y necesitará más tiempo que el derecho para concluir, para reflexionar.

### 1.3.3 Velocidad de procesamiento

Mientras el sistema nervioso racional consciente (hemisferio izquierdo) procesa apenas unos 40 bits (unidades de información) por segundo, la plena capacidad de todo el sistema nervioso inconsciente (asentado, en su mayor parte, en el hemisferio derecho, el cerebelo y el sistema límbico) alcanza de uno a diez millones de bits por segundo.

### 1.3.4 Equilibrar hemisferios

Hoy, podemos afirmar que un buen redactor debe crear escritos orientados a la manera de procesar del hemisferio derecho



para que éste apoye en el procesamiento al hemisferio izquierdo. Si fragmentamos la información por bloques de ideas, la señalamos con titulares y con recursos que faciliten la retención, si acortamos las frases para que, visualmente, resulten más fácilmente leídas y comprendidas, ambos hemisferios se ayudarán para conseguir menor esfuerzo en la comprensión y mayor retención.

Piense: ¿qué les pasa a los estudiosos, científicos, etc. con la información que leen y estudian?

Pues que tienen un hemisferio izquierdo muy dominante y cultivado, están más preparados para el detalle, para extraer la información importante del todo; pero la mayoría de nosotros no estamos tan entrenados para ello. ¿Cuántos “científicos” hay en su empresa?

Podemos afirmar, después de años de experiencia en el mundo de la redacción empresarial que seguir las pautas del hemisferio “inconsciente” (derecho) para ayudar al hemisferio “consciente” (izquierdo) mejorará notablemente sus escritos.

¿Se anima a apoyar ese paso evolutivo y a ayudar a acercar a otros y a usted mismo al mundo de los genios?

Lea los ejemplos de escritos que le presentamos a continuación.

Lea primero el Ejemplo 1 (hemisferio izquierdo) y mida el tiempo que tarda en comprenderlo; después, apunte en un papel las ideas principales que le han quedado de su lectura.

A continuación, lea el Ejemplo 2 (hemisferio derecho), mida de nuevo el tiempo que tarda y apunte de nuevo en un papel las ideas principales. ¿Con cuál de los escritos ha tardado más en comprender y procesar la información?; ¿con cuál de los dos ha retenido más conceptos?



## Ejemplo de informe orientado al hemisferio izquierdo

**Para:** Todo el personal del Banco en las Oficinas de Asia

**De:** Gerineldo Márquez  
Director General Zona Asia

**Fecha:** 1 de mayo de 2008

Como probablemente ya saben, han sido varios los factores que han incidido y afectado de forma determinante la estrategia del Banco en Asia. Uno de ellos, conocido, incluso a nivel social ha sido la situación política de Indonesia que ha obligado a algunos bancos japoneses a tomar posiciones difíciles y ha supuesto que entren en crisis varios de los más destacados. Otro factor importante ha sido las bajadas de las bolsas de Tokio y Singapur y, como consecuencia de todo ello, los resultados obtenidos en la zona, que han sido realmente malos.

Ante esta tesitura y como un intento de revitalizar este mercado o, al menos, de mantenerlo en una posición sostenida, la División Internacional del banco ha tomado la determinación de cerrar las oficinas de Yakarta y Manila, que dejarán de ser operativas el próximo 18 de septiembre y Kuala Lumpur que igualmente, dejará de funcionar de forma efectiva el próximo día 19 del mismo mes; igualmente, se ha decidido reconvertir en oficinas de representación las sucursales de Tokio y Bangkok que comenzarán su actividad los días 2 de octubre y 6 de octubre respectivamente y abrir, junto a éstas, nuevas oficinas de representación en Pekín y Singapur el 21 de septiembre.

Esta situación conlleva ciertos cambios en el personal de dirección de diferentes oficinas que son los siguientes:

David Pérez, actual Director de oficina de Yakarta, pasará a ocupar el cargo de Director de la oficina de Singapur. Julián Moreno, que en la actualidad es el Director de la oficina de Manila, pasará a ocupar el puesto de Subdirector de la oficina de Singapur. Julián Sánchez asumirá los deberes de Director de la oficina de Tokio, dejando su puesto de igual responsabilidad en Kuala Lumpur. Jaime Ferrero pasará de Director de la oficina de Tokio a Subdirector de la misma, bajo la dirección antes mencionada de Juan Sánchez y, por último, María Múgica cambia su posición como Subdirectora de la oficina de Bangkok a Directora de la misma oficina.

Los empleados directamente afectados por estos cambios de las oficinas de Yakarta, Manila y Kuala Lumpur están ya siendo repatriados y/o recolocados en diferentes puestos. La conversión de las sucursales de Tokio y Bangkok en oficinas de representación va a forzar una inevitable reducción de plantilla. Debido a ello, el Banco ofrecerá, en determinados casos, la posibilidad de reubicar o recolocar a su personal. En cuanto a las oficinas de Pekín y Singapur, al ser de representación, sólo requerirán un número muy limitado de personas que se seleccionará en los mercados locales.

**Ejemplo orientado al hemisferio derecho****Informe reorganización oficinas****Para:** Todo el personal del Banco en las Oficinas de Asia**De:** Gerineldo Márquez-Director General Zona Asia**Fecha:** 1 de septiembre, 2007

<b>Antecedentes</b>	Los factores que han afectado a la estrategia del Banco en Asia han sido: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La situación política de Indonesia.</li> <li>• La crisis de varios bancos japoneses.</li> <li>• Las bajadas de las bolsas de Tokio y Singapur.</li> <li>• Los malos resultados obtenidos en la zona.</li> </ul>																		
<b>Reorganización de oficinas</b>	La División Internacional del Banco ha decidido, en consecuencia: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Cerrar</b> las oficinas de Yakarta, Manila y Kuala Lumpur.</li> <li>2. <b>Reconvertir</b> en oficinas de <b>representación</b> las <b>sucursales</b> de Tokio y Bangkok.</li> <li>3. Abrir nuevas oficinas de representación en Pekín y Singapur.</li> </ol>																		
<b>Cambios en las direcciones</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nombre</th> <th>Cargo actual</th> <th>Nuevo cargo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>David Pérez</td> <td>Director oficina de Yakarta</td> <td>Director oficina de Singapur</td> </tr> <tr> <td>Julián Moreno</td> <td>Director oficina de Manila</td> <td>Subdirector oficina de Singapur</td> </tr> <tr> <td>Juan Sánchez</td> <td>Director oficina de Kuala Lumpur</td> <td>Director oficina de Tokio</td> </tr> <tr> <td>Jaime Ferrero</td> <td>Director oficina de Tokio</td> <td>Subdirector oficina de Tokio</td> </tr> <tr> <td>María Múgica</td> <td>Subdirectora oficina de Bangkok</td> <td>Directora oficina de Bangkok</td> </tr> </tbody> </table>	Nombre	Cargo actual	Nuevo cargo	David Pérez	Director oficina de Yakarta	Director oficina de Singapur	Julián Moreno	Director oficina de Manila	Subdirector oficina de Singapur	Juan Sánchez	Director oficina de Kuala Lumpur	Director oficina de Tokio	Jaime Ferrero	Director oficina de Tokio	Subdirector oficina de Tokio	María Múgica	Subdirectora oficina de Bangkok	Directora oficina de Bangkok
Nombre	Cargo actual	Nuevo cargo																	
David Pérez	Director oficina de Yakarta	Director oficina de Singapur																	
Julián Moreno	Director oficina de Manila	Subdirector oficina de Singapur																	
Juan Sánchez	Director oficina de Kuala Lumpur	Director oficina de Tokio																	
Jaime Ferrero	Director oficina de Tokio	Subdirector oficina de Tokio																	
María Múgica	Subdirectora oficina de Bangkok	Directora oficina de Bangkok																	
<b>Consecuencias para los empleados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Yakarta/Manila/Kuala Lumpur</b> El personal de estas oficinas está siendo repatriado o recolocado.</li> <li>• <b>Tokio/Bangkok</b> La conversión de sucursales en representaciones forzará una inevitable reducción de la plantilla. El bando ofrecerá en determinados casos la posibilidad de reubicar o recolocar a su personal.</li> <li>• <b>Pekín/Singapur</b> Al ser oficinas de representación se necesitará un número muy limitado de personas, a las que se seleccionará en los mercados locales.</li> </ul>																		
<b>Fechas efectivas</b>	<b>15/septiembre</b> ⇒ Nombramientos confirmados. <b>18/septiembre</b> ⇒ Yakarta y Manila dejan de ser operativas. <b>19/septiembre</b> ⇒ Kuala Lumpur deja de ser operativa. <b>21/septiembre</b> ⇒ Pekín y Singapur abren sus oficinas. <b>02/octubre</b> ⇒ Tokio comienza su actividad como representación. <b>06/octubre</b> ⇒ Bangkok comienza su actividad como representación.																		



## 1.4 Derechos del lector

Sabiendo lo que ya sabemos y teniendo en cuenta la ingente cantidad de información a la que estamos sometidos diariamente, es obvio señalar que el esfuerzo lo debe hacer el redactor y no el lector. Si un escrito no se entiende en la primera lectura, está mal escrito. Si el objetivo es conseguir algo de alguien a través del escrito, creemos justo recordar a todos los responsables de redactar cualquier documento empresarial unas ideas básicas.

Todo lector “de empresa” tiene derecho a:

- Leer textos legibles y fácilmente comprensibles.
- Comprender (no retener) el mensaje con una (y sólo una) lectura.
- Identificar los puntos y prioridades del asunto rápidamente.
- Poder almacenar en la memoria a corto plazo las ideas centrales.
- No entretenerse.
- No aburrirse.

## 1.5 El informe ideal

¿Qué características querría usted que tuviera un informe que tiene que analizar para hacerse una idea clara del tema a tratar? Hemos reunido las respuestas de cien de esas personas de forma aleatoria y éstos han sido los resultados:



### ¿Qué características querría que tuviera un informe que tiene que analizar?

- Claro: 98%.
- Conciso/corto: 91%.
- Estructurado: 89%.
- Ideas clave destacadas: 87%.
- Conclusión clara: 85%.
- Objetivo claro: 81%.
- Visual/"apetecible"/"que entre por los ojos": 72%.
- Total/exhaustivo: 69%.
- "Digerible"/"amigable": 52%.

**Fuente:** Redactores Profesionales.es.

Bien, le proponemos aprender a redactar escritos que se ajusten a la mayoría de estas características.

# Principios básicos: El modelo del periódico diario

## 2.1 Partición lógica

“Más allá de cierto número, el aumento de los mensajes produce interferencias y hace que disminuyan los que llegan a su destino.”

*J. Ruerch y G. Bateson*

### 2.1.1 ¿Qué es?

La partición lógica de un texto recomienda que fragmentemos la información en unidades que contengan un límite de ideas/conceptos/bloques de información. Este límite está dentro de una cantidad que va entre cinco y nueve conceptos.

$$7 \pm 2$$

El ser humano suele almacenar los conceptos que capta a través de los sentidos en su memoria a corto plazo. Ese almacenamiento tiene un límite máximo de nueve conceptos o ideas de una lectura.



## 2.1.2 Fundamentos

Nuestro primer principio está basado en la teoría establecida en 1956 por George Miller, eminente figura y padre de psicología. Miller explica que los humanos podemos ser considerados como un tipo de *informávoros*, es decir, como unos seres que, al igual que los ordenadores, consumimos, procesamos información.

Miller se refería a los resultados de múltiples experimentos previos en el campo de la memoria y la percepción humanas, en los que se había detectado una limitación en la capacidad de procesamiento cognitivo.

### Cómo funciona nuestro “almacén cerebral”

Imagine que le presentamos una serie de fotografías de diferentes grupos de música y cantantes de todos los estilos posibles y que le pedimos que asigne un número arbitrario a cada tipo de música que interpretan (por ejemplo, dirá “1” cada vez que aparezcan grupos o cantantes de música *country*, “2” cuando aparezcan conjuntos de música melódica y “3” cuando aparezcan intérpretes de música clásica).

Miller observó en todos estos experimentos una intrigante regularidad con respecto al número de elementos que un participante tenía que reconocer, categorizar o memorizar durante un experimento.

En la mayoría de los trabajos, los índices óptimos de ejecución se encontraban con un máximo de entre cinco y nueve elementos ( $7 \pm 2$ ). Más allá de ahí, el sistema parecía “sobrecargarse”.

La división o partición de la información en elementos (lo que él llamaba *chunks*) puede jugar a nuestro favor:

Miller presenta la idea de que nuestro cerebro puede sólo almacenar/gestionar siete más menos dos *chunks* (trozos) de información. Donde un *chunk* (trozo) es cualquiera unidad



de significado (dígitos numéricos, posiciones de ajedrez, rostro de personas, etc.).

### La teoría de Miller aplicada a la escritura

La teoría de Miller es la base de este principio para redactar en la empresa.

Cualquier información que se redacte deberá estar siempre fragmentada, troceada, dividida. No podemos tomarnos una tableta de chocolate entera de golpe. Por eso, está fragmentada en pequeños rectángulos. De esa manera, la podemos partir de forma fácil para comerla y digerirla por trozos. Podemos tomar un rectángulo o dos, pero no toda la tableta de golpe.

Se considera que en un monitor (Internet) esto, incluso, se debe reducir a  $5 \pm 2$  ideas, es decir, no presentar juntas más de siete ideas.

El principio de partición “invade” todo el escrito. Se limitarán no sólo los apartados que pueda tener el informe, sino el número de palabras que tendrán las frases que lo argumenten.

Recomendamos así, fragmentar las **frases** en no más de 25 palabras aproximadamente (20 si es un texto técnico) y no superar **párrafos** de cinco o seis líneas (tres o cuatro frases como máximo).

No podemos procesar toda la información de un periódico de golpe; por eso, necesitamos que esté dividido por secciones, “troceado” para facilitarnos comprender y almacenar la información que contiene.



## Ejemplo de partición

### Acta de reunión (sin fragmentar)

#### Asunto:

Se celebra la reunión con el objetivo de establecer los procedimientos a seguir durante el desarrollo del proyecto TELEX 4 cuyo comienzo tiene lugar el día 1 de septiembre de 2007 con la incorporación de un recurso. La Cía TELEXIS requiere la necesidad de la colaboración de una persona en la realización de una serie de tareas que implican a la gerencia de activo, en el grupo de promoción. En principio, se estima dicha colaboración en 80 jornadas, por lo que la fecha prevista de finalización del proyecto es el 31 de diciembre de 2007. Si fuese necesaria una ampliación de la citada colaboración, se presentaría una propuesta adicional que necesitaría la aprobación de Telexis.

Se establece la necesidad de realizar un parte de actividad mensual, que será firmada por el responsable del proyecto de Telexis (Isabel Gómez), donde se recogerán las jornadas (horas), que se vayan consumiendo de la misma.

Se establece una periodicidad quincenal para la elaboración de Informes de Seguimiento, así como para la realización de Reuniones de control del Proyecto.

El equipo asignado al proyecto TELEX 4, se encargará de los proyectos descritos, sin la intervención en incidencias, guardias u otras tareas propias del mantenimiento del área; si bien se podría sustituir alguno de los proyectos inicialmente previstos por otros que se identificarán, lo cual sería comunicado al responsable del proyecto.



## Acta de reunión (fragmentada)

### Fragmento 1: Datos reunión

- Fecha.
- Lugar.
- Asistentes.

### Fragmento 2: Objetivo

- Establecer los procedimientos a seguir durante el desarrollo del proyecto TELEX 4.  
Comienzo proyecto: 1 de septiembre de 2007.

### Fragmento 3: Temas tratados

- Situación: fragmento 1 del fragmento 3.
  - ▶ TELEXIS necesita la colaboración de una persona en la realización de tareas que implican a la gerencia de activo, en el grupo de promoción.
  - ▶ Duración: 80 jornadas (aprox.).
  - ▶ Finalización del proyecto: 31 de diciembre de 2007 (prevista).
  - ▶ Ampliación de colaboración: en caso de necesitarse, se presentaría una propuesta adicional que necesitaría la aprobación de TELEXIS.
- Procedimientos: fragmento 2 del fragmento 3.
  - ▶ Realización de parte de actividad mensual, que será firmado por el responsable del proyecto de TELEXIS (Isabel Gómez), donde se recogerán las jornadas (horas), que se vayan consumiendo de la misma.
  - ▶ Elaboración de Informes de Seguimiento: cada 15 días.
  - ▶ Realización de Reuniones de Control de Proyecto: cada 15 días.
- Equipo asignado al proyecto: fragmento 4 del fragmento 3.
  - ▶ Se encargará de los proyectos descritos.
  - ▶ No intervendrá en incidencias, guardias u otras tareas propias del mantenimiento del área.
  - ▶ Se podría sustituir alguno de los proyectos inicialmente previstos por otros que se identificaran. Esto deberá ser comunicado al responsable del proyecto.



## 2.2 Epigrafiado

“En cada frase hay que crear una expectativa que anuncie la frase siguiente y se resuelva en ella.”

*Luis Landero*

### 2.2.1 ¿Qué es?

Cada bloque de información dividido y troceado se debe epigrafiar (“etiquetar”). Es decir, se debe “señalar” con un epígrafe o “etiqueta” con el objetivo de que el lector anticipe el contenido de lo que va a leer de un golpe de vista. De esta forma, el lector seleccionará lo que necesita leer de forma fácil, “escaneará” la información y reducirá el tiempo de lectura y la dificultad de procesamiento.

### 2.2.2 Fundamentos

No sirve de nada fragmentar la información si no se señala previamente de qué va. El ser humano necesita conocer a qué pertenece una información y a dónde le lleva.

La etiqueta o epígrafe sirve para que el lector encuentre mejor el acceso a la información, la comprenda —pues se le anticipa la misma— y la recuerde. Es igualmente útil para el escaneo de la información.

#### **Cómo deben ser las etiquetas/epígrafes**

- Siempre escritas en minúscula. Las mayúsculas se leen con mayor dificultad que la minúscula y se tarda más en procesar. ¿Alguna vez ha leído una noticia de un periódico escrita en mayúsculas? ¿Una novela? Tardaría mucho más en acabarla.



- Utilizar la negrita o un cuerpo de letra mayor para destacarlos.
- No más de cinco palabras.
- No subrayar. El subrayado es un recurso antiguo, de tiempos de la máquina de escribir. Era la única posibilidad de destacar aquello que nos interesaba porque no existía la negrita. Hoy en día, la informática nos ofrece muchas posibilidades para hacer más visual el texto y el subrayado sólo dificulta la lectura.

En un periódico, no serviría de nada que la información estuviera dividida, pero no “etiquetada”, titulada. La identificación de cada noticia, sería más complicada y lenta.

### **Ejemplo de epigrafiado**

El siguiente texto es un informe que ha dividido la información de forma aleatoria por párrafos. La división no sigue una coherencia o una lógica y las “etiquetas” son números. El redactor ha numerado cada párrafo, pero no “anticipa” ningún contenido al lector. El redactor ha seguido el principio de partición pero no es una partición lógica y no ha seguido el principio de etiquetado. ¿De qué le sirve al lector saber que el fragmento que habla de la Norma Foral es el 2?

¿Qué le parecería leer un periódico que separe y parta las noticias pero que no las titule para que usted anticipe de qué va el asunto?



## Informe IVA entrega mercancías

1. Un proveedor de A, S.A. se compromete a poner a disposición de esta última mercancías en Portugal, encargándose él mismo del transporte desde Bélgica. La cuestión a analizar es la sujeción o no al Impuesto sobre el Valor Añadido de la entrega de estas mercancías, cuando A, S.A. comunique un N.I.F. IVA español.
2. El artículo 89 de la Norma Foral 12/1993 que regula el Impuesto sobre el Valor Añadido, establece como hecho imponible del Impuesto, las adquisiciones intracomunitarias de bienes efectuadas a título oneroso por empresarios, profesionales o personas jurídicas que no actúen como tales cuando el transmitente sea un empresario o profesional.
3. Asimismo, esta Norma Foral define en su artículo 15 las adquisiciones intracomunitarias de bienes, entendiéndose por tales, la obtención del poder de disposición sobre bienes muebles corporales expedidos o transportados al territorio de aplicación del Impuesto, con destino al adquirente, desde otro Estado miembro, por el transmitente, el propio adquirente o un tercero en nombre y por cuenta de cualquiera de los anteriores.
4. Existen dos reglas para establecer el lugar de realización de las adquisiciones intracomunitarias (artículo 99 NF 12/1993 y 34 DF 124/1993):
  - **Regla general:** se entenderán realizadas en el territorio de aplicación del impuesto cuando se encuentre en este territorio el lugar de llegada de la expedición o transporte.
  - **Regla particular:** se entenderán realizadas en el territorio de aplicación del impuesto, aun cuando éste no sea el lugar de llegada, cuando el adquirente haya comunicado al vendedor el N.I.F. a efectos del IVA atribuido por la administración española, en la medida en que no hayan sido gravadas en el Estado miembro de llegada. Pudiendo acreditarse dicho gravamen, a través de los medios de prueba admitidos en derecho, en particular con la declaración tributaria en que hayan sido incluidas las adquisiciones.

(...)



## Informe IVA de adquisiciones intracomunitarias

### Fragmento 1. Etiqueta/epígrafe 1.

#### I. Situación

- Un proveedor de A, S.A. se compromete a poner a disposición de esta última mercancías en Portugal, encargándose él mismo del transporte desde Bélgica.
- La cuestión a analizar es la sujeción o no al Impuesto sobre el Valor Añadido de la entrega de estas mercancías, cuando A, S.A. comunique un N.I.F. IVA español.

### Fragmento 2. Etiqueta/epígrafe 2.

#### II. Análisis

### Fragmento 3. Subetiqueta/ Subepígrafe 1.

#### II.1 Norma foral

- El artículo 89 de la Norma Foral 12/1993 que regula el Impuesto sobre el Valor Añadido establece como hecho imponible del Impuesto, las adquisiciones intracomunitarias de bienes efectuadas a título oneroso por empresarios, profesionales o personas jurídicas que no actúen como tales cuando el transmitente, sea un empresario o profesional.
- Esta Norma Foral define, en su artículo 15, las adquisiciones intracomunitarias de bienes como:  
*“La obtención del poder de disposición sobre bienes muebles corporales expedidos o transportados al territorio de aplicación del Impuesto, con destino al adquirente, desde otro Estado miembro, por el transmitente, el propio adquirente o un tercero en nombre y por cuenta de cualquiera de los anteriores”.*

### Fragmento 4. Subetiqueta/Subepígrafe 2.

#### II. 2 Lugar de realización de las adquisiciones comunitarias

Existen dos reglas para establecer el lugar de realización de las adquisiciones intracomunitarias (**Artículo 99 NF 12/1993 y 34 DF 124/1993**):

- Regla general: (Fragmento 5. Epígrafe 1 del subepígrafe 2)  
Se entenderán realizadas en el territorio de aplicación del impuesto cuando se encuentre en este territorio el lugar de llegada de la expedición o transporte.
- Regla particular: (Fragmento 6. Epígrafe 2 del subepígrafe 2)
- Se entenderán realizadas en el territorio de aplicación del impuesto, aun cuando éste no sea el lugar de llegada (...).



## 2.3 Concisión

“No hay razonamiento que, aunque sea bueno, siendo largo lo parezca.”

*Miguel de Cervantes*

### 2.3.1 ¿Qué es?

El principio de concisión atañe a la construcción de las frases y a la manera de colocar y coordinar las palabras para explicar conceptos. Como ya hemos dicho, también tiene que ver con el principio de fragmentación que recomienda no escribir frases de más de 25 palabras. Para ser concisos hay que escribir únicamente lo relevante para el lector.

### 2.3.2 Fundamentos

La concisión y la relevancia ayudan a la comprensión y ahorran tiempo al lector, tanto en la lectura inicial como cuando busca detalles posteriormente.

Ante frases extensas y poco sintéticas o con información irrelevante, el lector, además de dedicar más tiempo y desgaste psicológico, tratará de entender por qué se incluye ese tipo de información, lo que le confundirá en la mayoría de los casos.

Los escritos deben tener el menor número de palabras y que cada palabra se gane su presencia en el texto.

### 2.3.3 Pautas para conseguir concisión

- **Evitar los pleonasmos (redundancias):**

Son figuras retóricas que consisten en emplear palabras innecesarias para la comprensión exacta del texto. Estas figuras aportan gracia y fuerza expresiva en los escritos creativos,



pero resultan irrelevantes en los escritos empresariales, como por ejemplo: fundamentos básicos, divisa extranjera, accidente fortuito, erario público, todos y cada uno, acceso de entrada, nexo de unión, prioridad absoluta, tope máximo, la circunstancia que rodea, etc.

- ▶ “El campo de actuación atañe a *todos y cada uno* de los gerentes.”
  - ▶ “El campo de actuación atañe a *cada uno* de los gerentes.”
  - ▶ “El objetivo del proyecto es *exactamente idéntico* al planteado por el cliente.”
  - ▶ “El objetivo del proyecto es idéntico al planteado por el cliente.”
  - ▶ “*Adjunto remito* el informe relativo a la transacción intracomunitaria.”
  - ▶ “Adjunto el informe relativo a la transacción intracomunitaria.”
- **Evitar el exceso de infinitivos en las frases:**
    - ▶ “Queremos *lograr definir* la política de gestión de la compañía.”
    - ▶ “Queremos definir la política de gestión de la compañía.”
  - **No abusar de incisos y paréntesis:**
    - ▶ “De conformidad con la consulta planteada en su e-mail adjunto (remitido el día 15 de agosto de 2007 en relación con el plazo del que dispondrá un empleado de la compañía para reclamar contra la decisión de cambiarle de categoría profesional) le hacemos llegar nuestros comentarios al respecto.”
    - ▶ “Le enviamos nuestro análisis relativo al plazo de reclamación del que dispondrá el empleado de la compañía por el cambio de categoría profesional. Este análisis responde a su consulta planteada en el e-mail adjunto del 15 de agosto de 2007.”



- **No abusar de las conjunciones “que”, “pero”, “aunque”, “cuyo”, ni de oraciones de relativo porque alargan las frases:**
  - ▶ “La resolución, la cual fue enviada en el plazo establecido por la Ley, se remitió al Sr. Gómez, aunque la situación era ya conocida por el socio de éste que la reenvió al despacho de abogados” (38 palabras).
  - ▶ “La resolución fue enviada al Sr. Gómez en el plazo legal. El socio de éste, conocedor de la situación, la reenvió al despacho de abogados” (25 palabras).
- **Eliminar muletillas rebuscadas del lenguaje comercial:**
  - ▶ “Por medio de la presente le enviamos la resolución establecida...” (11 palabras).
  - ▶ “Le enviamos la resolución establecida...” (6 palabras).
  - ▶ “Pongo en su conocimiento que la comisión establecida...” (8 palabras).
  - ▶ “Le comunico que la comisión establecida...” (6 palabras).
  - ▶ “Le rogamos que nos envíe su respuesta a la mayor brevedad posible” (12 palabras).
  - ▶ “Le rogamos que nos envíe su respuesta lo antes posible” (10 palabras).
  - ▶ “En el día de hoy hemos podido constatar...” (8 palabras).
  - ▶ “Hoy hemos podido constatar...” (4 palabras).
  - ▶ “A tenor de lo establecido por esta entidad...” (8 palabras).
  - ▶ “Según lo establecido por esta entidad...” (6 palabras).
  - ▶ “Sin otro particular, aprovechamos la ocasión para enviarle un saludo” (11 palabras).
  - ▶ “Un cordial saludo; Un saludo; Atentamente, Cordialmente...” (1/3 palabras).



### Ejemplo de concisión

- “Seguidamente, procederemos a comentar todas y cada una de las notas fundamentales que caracterizan a uno y otro régimen, para poder así encuadrar al trabajador en cuestión, de la forma más exacta e idónea posible, en uno de los dos campos de aplicación anteriormente mencionados” (45 palabras).
- “Analizaremos cada una de las notas que caracterizan a ambos regímenes para encuadrar al trabajador de forma idónea en uno de los campos de aplicación mencionados” (26 palabras).

## 2.4 Claridad

“A menos de ser un genio, lo mejor es hacerse inteligible.”

*A. Hope*

### 2.4.1 ¿Qué es?

Hoy, encontramos infinidad de personas en las empresas que confunden la buena redacción con la utilización de términos sofisticados y rebuscados. Nada más lejos de la realidad.

No es fácil escribir con sencillez; requiere práctica, dominio y conocimiento del lenguaje y la precisión en la selección de las palabras.

La claridad consiste en utilizar las palabras con propiedad, sin dejar dudas sobre su significado, para que el lector pueda comprenderlas con una única lectura. Significa evitar el rebuscamiento y lo artificioso a la hora de redactar. En la escritura empresarial se recomienda especialmente utilizar frases y palabras de fácil comprensión y una construcción sintáctica sencilla.



## 2.4.2 Fundamentos

No se trata de limitar el vocabulario sino de hacerse entender mejor. Conseguir una comunicación escrita clara supone atender a dos conceptos diferenciados del lenguaje escrito:

- Utilizar palabras con propiedad.
- Emplear la construcción sintáctica lógica y más clara; esto es:

**sujeto + verbo + complementos (y punto)**

...a no ser que el texto lo demande.

## 2.4.3 ¿Cómo escribir “claro”?

Ofrecemos aquí algunos “trucos” que pueden ser muy útiles:

- **Utilizar las palabras que el receptor entienda mejor y no las que “suenan” o impresionan” (palabras “tambor”):**

*Coyuntura* (situación), *optimización* (mejora), *integral* (completo), *marco conceptual* (significado), *al objeto de* (para, con el fin de), *en base a* (de acuerdo con, según), *posicionamiento* (postura, planteamiento), *implementar* (llevar a cabo), *necesariedad* (necesidad), *intencionalidad* (intención), *paradigma* (modelo); *multidisciplinar* (de diversos campos, heterogéneo); *parámetros* (variables, medidas), etc.

### Ejemplo de frase “tambor”

“La búsqueda y al reajuste del modelo de desarrollo tomando como marco propuestas consensuadas establece unos parámetros que potencian la apreciatoria estabilización de los precios.”

¿Cree que es éste un mensaje claro que busque la comprensión en la primera lectura?



- **Huir de palabras ambiguas como:** “cosa”, “hecho”, “elemento”, “hacer”, “estar”, “tener”, “buen”, “bueno”, “positivo”, “importante”, “gran”, etc.
- **Evitar en lo posible el uso del gerundio y jamás comenzar una frase con esta forma verbal, ya que la complica:**
  - ▶ “La entidad nunca fue informada de este hecho, *estando* probado por la Administración la existencia de acuse de recibo, *siguiendo* el procedimiento su curso y *finalizando* con el pago del importe.”
  - ▶ “La entidad nunca fue informada de este hecho y la Administración probó la existencia de acuse de recibo. El procedimiento siguió su curso y finalizó con el pago del importe.”
  - ▶ “*Respondiendo* a tu e-mail del pasado día 25 te comunico que hemos llegado a un acuerdo.”
  - ▶ “Te comunico, en respuesta a tu e-mail del día 25, que hemos llegado a un acuerdo.”
- **Evitar el abuso de adverbios**, sobre todo de los terminados en “mente” (sobradamente, definitivamente, encarecidamente); también, se deben evitar las **locuciones adverbiales** (*en efecto, en realidad*). El motivo es que alargan y entorpecen el ritmo de la frase.
  - ▶ “El escrito describe, *en efecto*, la coyuntura actual, sobradamente conocida por todos.”
  - ▶ “El escrito describe la situación actual conocida por todos.”
- **Utilizar de forma correcta las cifras en los escritos:**
  - ▶ Cuando en medio de un párrafo se debe poner una cifra ésta debe escribirse con letras:
    - “El asegurado afirma haber comunicado su decisión en 5 ocasiones.”
    - “El asegurado afirma haber comunicado su decisión en cinco ocasiones.”



- ▶ Si una frase comienza con un número, éste deberá escribirse con letras:
  - “14 ha sido el número de personas convocadas a la reunión.”
  - “Catorce ha sido el número de personas convocadas a la reunión.”
- ▶ Los años (de edad) se escriben siempre con número:
  - “El cliente de 65 años de edad, procede a la valoración de...”
- ▶ Los años (fechas) nunca llevan punto:
  - “Zaragoza, 20 de marzo de 2.007.”
  - “Zaragoza, 20 de marzo de 2007.”
- ▶ Los términos millón y billón, deberán figurar como palabras, no como números:
  - “Se le indemnizó con 6.000.000 de euros.”
  - “Se le indemnizó con 6 millones de euros.”
- **Cuidar las palabras extranjeras y utilizarlas sólo cuando sepamos que serán aceptadas por todos los receptores:**
  - ▶ “Escribir el *report*”, “Hemos recibido los *inputs*”, “Comunicárselo al *Staff*”; “reunirse para un *brainstorming*”, “atender a nuestros *business partners*”, “compartir el *know how*”.
- **...y aquellas “castellanizadas”, pero incorrectas, como:**
  - ▶ “Dermatológicamente testado” (testar es hacer testamento); “Vuelos domésticos” (vuelos nacionales); “chequear” (check-in).
- **Incluir palabras técnicas sólo en el caso de que estemos seguros de que nuestro receptor las comprende y maneja:**
  - ▶ “La materialización del pago de las facturas de servicios en cuenta corriente supone una aceptación tácita que libera a DKV Seguros de las obligaciones contractuales adquiridas respecto a usted.”



- ▶ “El pago de las facturas de servicios a través de cuenta corriente supone su aceptación y libera a DKV Seguros de las obligaciones adquiridas respecto a usted en el contrato firmado.”

En un periódico, no puede utilizarse un lenguaje técnico, rebuscado o con jergas que no sean explicadas; las frases deben tener una sintaxis clara y lógica y no más de un número de palabras “procesable”.

## 2.5 Visualidad

“Una imagen vale más que mil palabras.”

*Dicho popular*

### 2.5.1 ¿Qué es?

La visualidad es el principio estrella del hemisferio derecho. Recordemos la manera de “trabajar” de ambos hemisferios (Capítulo 1). Este principio es el mayor responsable de conseguir que el hemisferio derecho se “active” y ayude en la tarea de procesar la información al izquierdo. Inmediatamente, éste se posicionará para saber si el texto tiene recursos que le ayuden a retener la información o si todo el trabajo tendrá que hacerlo el hemisferio izquierdo.

Un escrito visual es aquél que nos resulta fácil de leer y de comprender y que, de un “golpe de vista”, deja en el cerebro del lector una idea visual (como una fotografía) de los puntos más importantes.

La visualidad propone facilitar la lectura y comprensión del texto, presentando la información de forma que se destaquen las diferentes partes y el lector consiga de forma intuitiva “escanear” la información.



## 2.5.2 Fundamentos

Para hacer un texto más visual recomendamos usar:

- **Listas.**
- **Gráficos.**
- **Tablas.**
- **Recursos tipográficos.**

- **Listas**

Las listas son muy útiles para facilitar la lectura, la comprensión y el escaneo de la información. Conviene utilizarlas, incluso, para señalar dos o tres conceptos. Se trata de “escribir en vertical” y no en horizontal; en realidad, estamos fragmentando el texto y colocando las frases una encima de otra. Ya hemos comentado que todo lo fragmentado es más digerible.

Hay que recordar la partición lógica y el  $7 \pm 2$ . Listas de más de nueve puntos deberán fragmentarse, en último extremo, con espacios en blanco.

Las listas deben seguir unas **normas** para que tengan la efectividad que buscamos:

- ▶ **Sangrar** la lista del texto. Es decir, que no esté alineada con el margen izquierdo del resto del texto.
- ▶ Utilizar **iconos iguales** (• → ) para realizar los *topos* o *bullet points* cuando todos los contenidos tienen la misma importancia para el lector.
- ▶ Destacar el tope del texto, dejarlo “sangrado” del texto.
- ▶ Utilizar **números** (romanos o arábigos) o **letras**, o incluso su combinación, cuando haya una secuencia lógica entre ellos, o cuando hay un ranking de prioridad.
- ▶ **Destacar las palabras clave** de las listas si están dentro de frases (como en este caso).
- ▶ Utilizar estructuras homogéneas (**coherencia**) (en este caso, hemos comenzado todas las frases por verbos en infinitivo).



## Ejemplo de texto sin listar

### Actividades Grupo Promex

Las actividades del Grupo PROMEX en materia medio ambiental comienzan a desarrollarse en 1981 a través de una línea específica de negocio, PROMEX MEDIO AMBIENTE, que ofrece una respuesta a las necesidades de conservación, implantación y restauración de zonas verdes y de evaluación y actuación en zonas forestales, etc. Durante el año 2007, el área de Medio Ambiente, obtuvo un volumen de ventas de 30.000 millones de euros, conserva en España unos 20 millones de metros cuadrados y, en total, unos 6 millones de habitantes se benefician y disfrutan de las zonas verdes conservadas por PROMEX. Igualmente PROMEX MEDIO AMBIENTE ha contribuido a la repoblación de 7.000 has. y a la ejecución de desbroces y tratamientos selvícolas en más de 15.000 has.

## Ejemplo de texto listado

### Actividades Grupo Promex en materia medio ambiental

- Comienzo: 1981 a través de un línea específica de negocio, PROMEX MEDIO AMBIENTE.
- Objetivo: ofrecer una respuesta a las necesidades de conservación, implantación y restauración de zonas verdes y de evaluación y actuación en zonas forestales.
- Cifras alcanzadas:
  - ▶ Volumen de ventas en 2007: 30.000 millones de euros.
  - ▶ Conservación: 20 millones de metros cuadrados en España.
  - ▶ Habitantes que se benefician: 6 millones de habitantes disfrutan de las zonas verdes conservadas por PROMEX.
  - ▶ Repoblación: 7.000 has.
  - ▶ Otros: ejecución de desbroces y tratamientos selvícolas en más de 15.000 has.



## • Gráficos

Los gráficos son poderosas herramientas de transmisión de información porque focalizan la atención del lector hacia los conceptos que interesan. Las ventajas que ofrecen son:

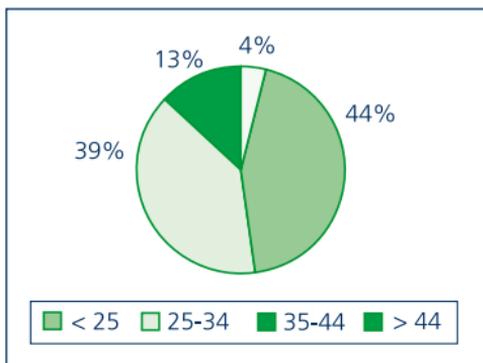
- ▶ Ahorran tiempo a los lectores.
- ▶ Dirigen la atención del lector hacia la información que consideramos importante.
- ▶ Explican y relacionan datos de forma más clara que las palabras.
- ▶ Ilustran conceptos que no son visuales de forma visual.
- ▶ Informan al hemisferio derecho.

## Tipos de gráficos más comunes

### Circulares

- ▶ Adecuados para mostrar porcentajes o la distribución de las partes de un todo.
- ▶ Deben comenzar a las doce y llevar el sentido de las agujas del reloj, por orden de importancia decreciente.

**Distribución por edades**



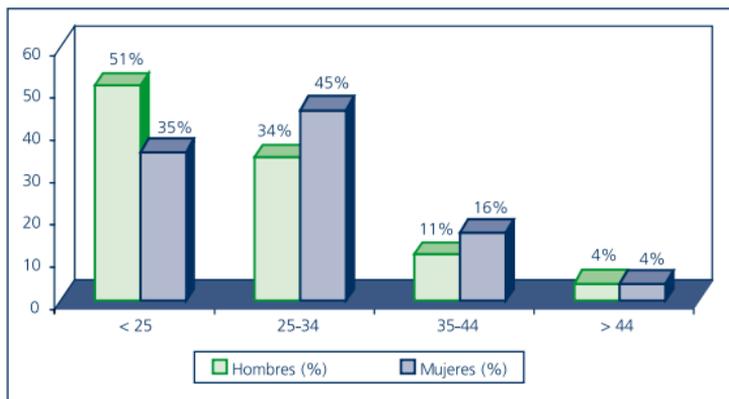
### Barras

- ▶ Adecuados para comparar cantidades.



- ▶ Deben comenzar a la izquierda e ir hacia la derecha en sentido decreciente; además, se pueden poner barras de cantidades negativas en la parte inferior del eje.

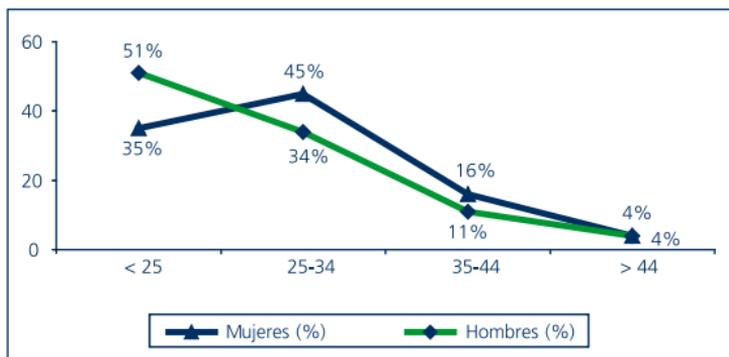
### Hombres y mujeres participantes en concursos de F.O. 96-97



### Lineales

- ▶ Adecuados para evoluciones y tendencias a lo largo del tiempo.
- ▶ En el eje vertical van las cantidades y en el horizontal el tiempo.
- ▶ Se pueden cortar los ejes para cantidades negativas.

### Hombres y mujeres participantes en concursos de F.O. 96-97





### • **Tablas**

Las tablas son listas paralelas que organizan la información contenida en ellas de forma resumida y visual. Las ventajas que presentan son:

- ▶ Permiten escanear la información inmediatamente, lo que ayuda al lector a comparar y clasificar rápidamente la información.
- ▶ Ocupan menos espacio que el texto.
- ▶ Crean marcos visuales más fáciles de entender y recordar.

### **Las pautas para hacerlas son:**

- ▶ Siempre deben llevar una frase introductoria.
- ▶ Mejor si no se superan las cuatro columnas. Es preferible utilizar varias tablas sencillas que una demasiado compleja.
- ▶ Deben situarse lo más cerca posible del texto al que hacen referencia.
- ▶ Es recomendable numerarlas, así como identificar cada fila y columna.
- ▶ Una tabla bien elaborada siempre incluye las fuentes y las explicaciones necesarias.

### • **Recursos tipográficos**

#### **Mayúsculas/minúsculas**

- ▶ Las minúsculas se distinguen y se leen con más comodidad que las mayúsculas para el ojo humano; facilitan la lectura, ya que las subidas y bajadas de estas letras hacen que el cerebro reconozca rápidamente la palabra y no se detenga.
- ▶ Sin embargo, las palabras formadas por letras mayúsculas tienen unos bordes superiores e inferiores homogéneos, que hacen más difícil la lectura y dificultan la interpretación.
- ▶ Nunca se escribirá un texto completo en mayúsculas y menos en un correo electrónico. En Internet, escribir en mayúsculas significa gritar.
- ▶ Para destacar cualquier palabra se utilizarán minúsculas destacadas en negrita o en cuerpos/tamaños de letra mayores.



- ▶ Las mayúsculas se puede utilizar siempre que la organización del texto lo requiera, (diferenciar capítulos jerárquicamente, titulares). Pero se evitará abusar de ellas.
- ▶ Las mayúsculas se acentúan **siempre**.

## Subrayado

Para destacar parte del texto recomendamos utilizar la negrita y evitar el subrayado. La introducción de una línea de subrayado debajo del texto dificulta también la lectura y no hace el texto tan visual como la negrita. El subrayado es un recurso obsoleto, de la máquina de escribir.

### Ejemplo de subrayado

La Compañía centraliza todos los saldos de tesorería en PML, empresa asociada del grupo, que se ocupa de su gestión (sistema de *cash pooling*)  
Diariamente, PML realiza un barrido de los saldos bancarios de la Compañía de modo que éstos quedan a cero. Por estos traspasos diarios, PML remunera mensualmente a HJG a Euríbor más un diferencial, por lo que los ingresos financieros se van generando de manera automática.

### Ejemplo de negrita

- La Compañía centraliza todos los saldos de tesorería en PML, empresa asociada del grupo, que se ocupa de su gestión (sistema de *cash pooling*).
- Diariamente, PML **realiza un barrido de los saldos bancarios de la Compañía de modo que éstos quedan a cero**.
- Por estos traspasos diarios, **PML remunera mensualmente a HJG a Euríbor más un diferencial**.
- Por ello, los ingresos financieros se van generando de manera automática.

## Espacios en blanco

Los espacios en blanco que ofrecen “aire” al texto, permiten una lectura más fácil y una comprensión más rápida. Le dan un



“respiro” al lector. Y recordemos que cuanto más legible sea nuestro texto, más claro llegará el mensaje al lector.

- Colocarlos siempre entre las secciones del texto.
- Separar la información que queramos destacar rodeándola de espacio en blanco.
- Destacar otras informaciones importantes con recuadros y espacios en blanco.
- Escribir párrafos cortos (no más de seis líneas).

### Ejemplo de texto poco visual

Teleasistencia: servicio social de atención domiciliaria, de carácter fundamentalmente preventivo, dirigido principalmente a personas que viven solas en su domicilio o se encuentran en situaciones de fragilidad, riesgo social y/o sanitario, ofreciéndoles apoyo permanente y seguridad ante cualquier necesidad o emergencia. Objetivo: garantizar la permanencia del mayor en su domicilio asegurando su asistencia en cualquier momento, para lo cual, PROMEX dispone de varias centrales de atención en Madrid, A Coruña, Jaén, Valencia y Barcelona, desde donde se atienden un total de 24.000 usuarios en toda España.

### Ejemplo de texto visual

#### Teleasistencia PROMEX

- Tipo de servicio: atención domiciliaria de carácter preventivo que ofrece apoyo permanente y seguridad ante cualquier necesidad o emergencia.
- Dirigido a: personas que viven solas en su domicilio o se encuentran en situaciones de fragilidad, riesgo social y/o sanitario.
- Objetivo: garantizar la permanencia del mayor en su domicilio asegurando su asistencia en cualquier momento.
- Centros de atención:
  - ▶ Madrid.
  - ▶ A Coruña.
  - ▶ Jaén.
  - ▶ Valencia.
  - ▶ Barcelona.



En un periódico toda la información está presentada de la forma más visual posible de forma que el lector pueda captar y retener la mayor cantidad de información de un vistazo o una lectura.

## 2.6 Coherencia

“No distraigas al lector, mantén un equilibrio entre el contenido y su formato, llévale suavemente por el texto utilizando todos los recursos para que procese cómodamente.”

*Redactores Profesionales*

### 2.6.1 ¿Qué es?

La redacción empresarial debe utilizar siempre palabras, títulos, formatos y secuencias de organización o estructuras iguales, que sigan un patrón homogéneo. De esa manera, evita que el receptor se confunda y pare su lectura porque la forma del escrito es cambiante. Con la coherencia se facilita la comprensión y la asimilación rápida de los conceptos. Un escrito coherente consigue:

- Que la información se encuentre rápidamente.
- Que se localicen informaciones similares y se evite la ambigüedad.
- Que se capte el contenido, no la forma.

### 2.6.2 Fundamentos

Existe coherencia en cuanto a los recursos visuales (no verbales) y recursos sintácticos (verbales).

#### Coherencia verbal

- Utilizar siempre los mismos términos en el texto y en los títulos, respetando género, número e inicios de frases en las enumeraciones.



## Coherencia no verbal

- Respetar las mismas organizaciones y formatos; esto es: cuerpos de letra iguales para títulos, subtítulos, negritas, subrayados, márgenes, espacios en blanco, numeraciones, etc.

En un periódico los lectores encuentran la información de forma rápida y fácil; saben dónde está la sección de internacional, economía, reconocen qué pautas sigue el periódico cuando quiere destacar algo y eso les facilita la comprensión y la retención de la información.

### Ejemplo de texto incoherente

Estimado Sr. Gómez:

**Le (usted y singular) enviamos (primera persona del plural)** las alternativas legales a la obtención de la citada autorización, que son:

- Obtener (infinitivo)** el consentimiento inequívoco de todos y cada uno de los empleados cuyos datos van a ser transferidos, informándoles, entre otras cosas, sobre el país y razón social de la entidad destinataria, la finalidad que justifica la transferencia y el uso de los datos que podrá hacer el destinatario.
- Suscripción (sustantivo)** de los principios de puerto seguro y demás exigencias previstas en la Memoria de la Agencia de Protección de Datos.

**Estoy (primera del singular) a vuestra (tuteo y plural)** disposición para cualquier consulta que **os (plural, tuteo)** surja al respecto.

Un saludo.

XXXXXXX



### Ejemplo de texto coherente

Estimado Sr. Gómez:

**Le enviamos (primera del plural)** las alternativas legales a la obtención de la citada autorización, que son:

- a. **Obtener (infinitivo)** el consentimiento inequívoco de todos y cada uno de los empleados cuyos datos van a ser transferidos, informándoles, entre otras cosas, sobre el país y razón social de la entidad destinataria, la finalidad que justifica la transferencia y el uso de los datos que podrá hacer el destinatario.
- b. **Suscribir (infinitivo)** de los principios de puerto seguro y demás exigencias previstas en la Memoria de la Agencia de Protección de Datos.

**Estamos (primera del plural) a su (usted)** disposición para cualquier consulta que le surja al respecto.

Un saludo.

XXXXXXX

## 2.7 Persuasión

“Hay que hacer del lector un cómplice; un camarada de camino.”

*Julio Cortázar*

### 2.7.1 ¿Qué es?

El principio de persuasión propone utilizar estrategias psicológicas para crear atención e interés en el escrito y, sobre todo,



para crear una relación positiva con el lector. Es fundamental para conseguir persuasión y para convencer al lector de lo que decimos.

## 2.7.2 Fundamentos

Vamos a proponer la utilización de diferentes estrategias de persuasión:

- **Controlar las metacomunicaciones**

Las metacomunicaciones son los mensajes “leídos entre líneas”, bien porque no se encuentran literalmente en el sentido de las palabras, bien porque, dependiendo de quién, cuándo y cómo se utilicen, el significado variará. Con las metacomunicaciones podemos “amenazar” sin que las palabras realmente amenacen, acercarnos sin utilizar palabras directas de acercamiento, etc.

El psicólogo Lung decía que cada palabra significa algo exageradamente distinto para cada persona. Se trata de controlar los posibles malentendidos que puedan crear las palabras, para lo que hay siempre que ponerse en la situación del lector, además de analizar el mensaje y la respuesta que se busca.

Seguro que, en alguna ocasión, ha podido comprobar como se “complicaban” las cosas entre dos interlocutores que se enviaban e-mails. Realmente, el mensaje no tiene ninguna palabra negativa u ofensiva, pero uno de los dos ha comenzado a “elevar” el tono, en respuesta a algún contenido. Eso es una metacomunicación.

Las metacomunicaciones, en ocasiones, son más potentes que el propio mensaje o, incluso, lo contradicen y es importante controlarlas.



## Ejemplo de metacomunicación negativa en mail

### Mensaje 1: mail de Esther a María

Memo from Esther Alegría of PRRWA

----- Start of message text -----

Estimada María:

Te reenvío en el adjunto el calendario de cursos que me mandó en su día Arancha Ramírez con las fechas de cursos. Como verás, el día 10 y 11 de diciembre NO TENGO NINGÚN CURSO PLANIFICADO con vosotros; SIN EMBARGO, SÍ TENGO CON OTRO CLIENTE, o sea que me sería imposible impartir un curso en esa fecha. **Tiene que haber habido algún error**, porque en el calendario que me envió Arancha en septiembre **no hay lugar a dudas**.

**Espero que podamos encontrar una solución. Si puedes, me llamas y vemos cómo lo arreglamos. (Metacomunicación positiva)**

**Un abrazo. (Metacomunicación positiva)**

Esther

### Mensaje 2: respuesta de María a Esther

Memo from María Lapena of AATT

----- Start of message text -----

Esther,

Si te digo la verdad, **estoy completamente segura de que cerramos esta fecha** ya que no podías hacer la sesión los días 16 y 17 de octubre. **Está claro que por teléfono no podemos acordar ninguna sesión porque luego nos ocurren estas cosas**. El caso es que **nos planteas un problema grave y espero que nos des una solución** porque la gente está convocada por nuestra parte.

**Necesitamos tu respuesta hoy mismo**. Gracias.

**Saludos. (Despedida más seca que la despedida de su interlocutora)**

María



### Mensaje 3: respuesta de Esther a María

Memo from Esther Alegría of PRRWA

----- Start of message text -----

**María:**

**En ningún momento (metacomunicación negativa)** he hablado de realizar un curso en esa fecha (**¡!**). **Como ya sabes**, siempre envío la confirmación POR ESCRITO y jamás cierro un curso por teléfono desde hace años porque, con la cantidad de cursos que tengo, **sería absurdo ir cerrando fechas por teléfono. Yo necesito tener por escrito** estas confirmaciones. Es una norma que llevo a rajatabla **y, sinceramente, creo que tú eres conocedora de ello por lo que me extraña tu mensaje.**

**Como ya te he dicho, no puedo realizar el curso en esas fechas, así que, por mi parte, no puedo aportarte más solución que convocar el curso para enero del año que viene.**

**Espero tu respuesta con las fechas alternativas o con la anulación definitiva del curso.**

Esther (sin despedida, metacomunicación negativa)



## Ejemplo de metacomunicación positiva en mail

### Mensaje 1: mail de Esther a María

Memo from Esther Alegría of PRRWA

----- Start of message text -----

Estimada María:

Te reenvío en el adjunto el calendario de cursos que me mandó en su día Arancha Ramírez con las fechas de cursos. Como verás, el día 10 y 11 de diciembre NO TENGO NINGÚN CURSO PLANIFICADO con vosotros; **debe de haber habido algún error y lo lamento el malentendido porque** me sería imposible impartir un curso en esa fecha.

**Te he llamado pero estabas reunida; cuando puedas, me llamas y vemos cómo solucionarlo. Te recuerdo mi móvil 666666666.**

**Un abrazo.**

Esther.

### Mensaje 2: respuesta de María a Esther

Memo from María Lapena of AATT

----- Start of message text -----

Esther:

Si te digo la verdad, **estaba convencida de que cerramos esta fecha** ya que no podías hacer la sesión los días 16 y 17 de octubre.

Por favor, ¿Podrías intentar ver si alguno del equipo puede hacer esta sesión ya que ya la tenemos convocada? Se nos plantea un problema con la gente convocada.

Si no pudierais, te pido que, por favor, que me envíes cuanto antes una fecha alternativa ya que ahora tengo que cambiar a todos los convocados.

**Espero tu confirmación para hoy mismo porque así tenemos más margen de maniobra.**

**Gracias Esther. Un saludo.**

María.



...es muy posible que el último mail ya no se envíe en los términos anteriores y el siguiente se envíe con propuestas de solución... para eso son las metacomunicaciones. Eso no significa que, en ocasiones, sea necesario ser agresivo o amenazante. Lo importante es controlarlas.

### • Minimizar el lenguaje “negro”

El lenguaje negro está formado por palabras “negras” (negativas) y construcciones que enfatizan la parte negativa de la cuestión a tratar. Es importante destacar que la única palabra que no tiene una representación mental en el ser humano es “NO”. Si, por ejemplo, le decimos que NO piense en un caballo azul cabalgando por un prado verde, lo primero que hará será pensar en ese caballo.

Si a un cliente le escribimos que “**no** podrá tener el proyecto **hasta** el 25 de mayo” lo primero que le vendrá a la cabeza es que NO está el proyecto cuando él quería.

En este caso, deberíamos escribir “El proyecto estará listo el 25 de mayo”.

Las palabras “negras”:

- ▶ Son aquellas palabras que transmiten un sentido negativo al escrito.
- ▶ En muchas ocasiones, son fácilmente sustituibles por términos neutros o, simplemente, deben omitirse y no dejar constancia por escrito.
- ▶ ¡Este criterio no significa que no se puedan utilizar en aquellas ocasiones en que el contenido lo exija (denegaciones, etc.). Nuestra sugerencia es que no se abuse de ellas y, si es posible, que se sustituyan.



## Ejemplos de palabras negras

*No, nunca, complicado, difícil, caro, incremento, imposible, imposibilidad, hasta, sin, problema, problemática, molestias, dificultad, verbos en futuro, lamento, lamentamos, siento, sentimos, denegación, denegado.*

- “El reembolso *no* se realizará *hasta* el día 25, fecha en que...”
- “El reembolso se realiza el día 25, fecha en que...”
- “La implantación de este nuevo sistema *no* supondrá ningún problema para los trabajadores.”
- “La implantación de este nuevo sistema es sencilla y facilitará la labor de los trabajadores.”
- “Esperando que *sepa comprender* este *incremento* en la prima de su seguro le agradecemos su confianza y deseamos que cumplamos siempre con sus expectativas de calidad.”
- Omitir. “Gracias por su confianza. Esperamos cumplir con sus expectativas...”

Cualquier periódico utiliza estrategias de todo tipo para potenciar la persuasión: desde cómo coloca las palabras en los titulares, hasta cómo le da dramatismo a una situación con el lenguaje negro o cómo informa utilizando elementos de énfasis.



# Fases para redactar

La comunicación escrita efectiva no es consecuencia ni de la inspiración ni de escribir como se piensa o se habla. Para ser efectivo hay que saber cómo estructurar la información en cuanto a textos y diseño visual.

## Fundamentos

1. Adaptación a la audiencia: escribir a “marcianos”.
2. Definición de propósito: identificar la intención.
3. Construcción del esqueleto: levantar los pilares.
4. Redacción del contenido: simplificar ideas.
5. Revisión: controlar “gazapos”.

## 3.1 Adaptación a la audiencia: Escribir a “marcianos”

“No importa lo que dices, sino lo que entienden.”

*Red Abervach, Boston Celtics*

### 3.1.1 ¿En qué consiste?

La cooperación del lector es crítica en la comunicación escrita. Por lo tanto, lo primero que debemos saber es quién es éste y qué expectativas tiene.



Para un buen redactor, cada lector debe ser un “marciano”, alguien que despertaría en nosotros un gran interés. Ante un marciano, usted se preguntaría qué términos debería utilizar, si está familiarizado con este tema, qué parte del escrito es la que más le interesa etc. Todos deberíamos esforzarnos en pensar así de cada lector.

Los siete principios básicos de escritura están absolutamente adaptados al lector. Con ellos, hemos realizado un perfil medio de todos los seres humanos cuando somos lectores; qué límite de capacidad retentiva tenemos, cuántas palabras podemos procesar en una frase, etc.

Seguir los principios es cumplir la primera fase.

### 3.1.2 Preguntas

Las siguientes preguntas deben ser respondidas, preferiblemente por escrito, aunque sea en un guión, si se quiere conocer bien la audiencia y poder adaptarse a ella:

- ¿Quién/es es/son mi(s) lector(es)?
- ¿Qué puesto desempeña(n)?
- ¿Cuánto conoce(n) sobre el tema? ¿Cómo reaccionará(n)?

## 3.2 Definición de propósito: Identificar la intención

“En literatura, el sueño es ya una opinión.”

*J.I. Somson*

### 3.2.1 ¿En qué consiste?

Se trata de conocer el objeto del escrito, es decir:

- ¿Por qué se escribe?
- ¿Qué respuesta se desea del lector?



Los **propósitos** por los que se escribe en el mundo de la empresa son, fundamentalmente:

- Persuadir.
- Pedir/solicitar.
- Informar.
- Analizar.
- Motivar.
- Responder.
- Proponer.
- Explicar.
- Recomendar.
- Anunciar.

Cada posible propósito suele corresponder con un posible tipo de escrito:

**Tabla 3.1.** Tipos de escrito según el propósito.

Propósitos	Posibles escritos
<b>Persuadir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta.</li> <li>• Informe sobre un problema.</li> <li>• Informe de factibilidad.</li> </ul>
<b>Pedir/ solicitar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta.</li> <li>• Solicitud de propuesta.</li> <li>• Informe de situación.</li> <li>• Asignación de trabajo.</li> <li>• Solicitud de información.</li> </ul>
<b>Informar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe comercial.</li> <li>• Informe de situación.</li> <li>• Memo informativo.</li> <li>• Anuncio acta de reunión.</li> <li>• Anuncio de cambio.</li> <li>• Informe sobre un problema.</li> <li>• Informe de factibilidad.</li> </ul>
<b>Proponer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta.</li> <li>• Solicitud de propuesta.</li> <li>• Asignación de trabajo.</li> <li>• Solicitud de información.</li> <li>• Informe sobre un problema.</li> <li>• Informe de factibilidad.</li> </ul>

*Continúa*



<b>Propósitos</b>	<b>Posibles escritos</b>
<b>Explicar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informe comercial.</li><li>• Informe de situación.</li><li>• Memo informativo.</li><li>• Anuncio o acta de reunión.</li><li>• Anuncio de cambio.</li><li>• Informe sobre un problema.</li><li>• Informe de factibilidad.</li></ul>
<b>Recomendar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Propuesta.</li><li>• Informe comercial.</li><li>• Informe sobre un problema.</li><li>• Informe de factibilidad.</li></ul>
<b>Analizar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informe comercial.</li><li>• Informe de situación.</li><li>• Memo informativo.</li><li>• Informe sobre un problema.</li><li>• Informe de factibilidad.</li></ul>
<b>Motivar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Propuesta.</li><li>• Informe comercial.</li><li>• Asignación de trabajo.</li><li>• Solicitud de información.</li></ul>
<b>Responder</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Orden de compra.</li><li>• Informe de situación.</li><li>• Memo informativo.</li><li>• Anuncio de cambio.</li><li>• Informe sobre un problema.</li><li>• Informe de factibilidad.</li></ul>
<b>Anunciar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informe comercial.</li><li>• Informe de situación.</li><li>• Asignación de trabajo.</li><li>• Memo informativo.</li><li>• Anuncio o acta de reunión.</li><li>• Anuncio de cambio.</li></ul>



## 3.3 Construcción del esqueleto: Levantar los pilares

“Los escritos se hacen como las pirámides, con un diseño premeditado y añadiendo grandes bloques, uno sobre otro, a fuerza de riñones, tiempo y sudor.”

*Gustave Flaubert*

### 3.3.1 ¿En qué consiste?

Una vez que conocemos el **propósito** del escrito y la **respuesta** que se desea, se trata ahora de **definir los posibles epígrafes** a utilizar en cada tipo de texto.

No hay un número cerrado de escritos o de epígrafes. Cada empresa, o cada departamento, deberá acordar el tipo de texto que utiliza y los epígrafes que mejor se adaptan a éstos.

### 3.3.2 Posibles epígrafes a utilizar en cada tipo de escrito

Con este esquema, ofrecemos la posibilidad de partir en la escritura con un “esqueleto” del escrito. Un escrito que ya “nace” fragmentado, dividido para facilitar su procesamiento.

Los epígrafes pueden seleccionarse: desechar aquellos que no sirven y añadir otros más específicos. Por supuesto, también se añadirán subepígrafes más concretos al tema a exponer.

**Tabla 3.2.** Guión de cada tipo de informe.

<b>Propuesta</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Introducción.</li><li>• Planteamiento.</li><li>• Análisis de la situación.</li><li>• Objetivos.</li><li>• Alcance.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beneficios.</li><li>• Implantación.</li><li>• Plazo.</li><li>• Presupuesto.</li><li>• Involucración.</li><li>• Conclusiones.</li></ul>
<b>Solicitud de propuesta</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Introducción.</li><li>• Planteamiento.</li><li>• Situación.</li><li>• Necesidades.</li><li>• Objetivos.</li><li>• Dificultades/problema.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Productos/servicios.</li><li>• Especificaciones.</li><li>• Plazo/fecha límite.</li><li>• Criterios de valoración.</li><li>• Persona de contacto.</li></ul>
<b>Orden de compra</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Planteamiento.</li><li>• Recomendación.</li><li>• Mejorar.</li><li>• Ventajas.</li><li>• Justificación.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Depreciación.</li><li>• Criterios de selección.</li><li>• Consideraciones para la implantación.</li><li>• Plazos.</li><li>• Conclusiones.</li></ul>
<b>Informe comercial</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fecha.</li><li>• Cliente.</li><li>• Actividad.</li><li>• Historia.</li><li>• Situación actual.</li><li>• Objetivos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Oferta.</li><li>• Precio.</li><li>• Resultado.</li><li>• Próximos pasos.</li><li>• Conclusiones.</li></ul>
<b>Informe de situación</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sumario.</li><li>• Descripción del proyecto.</li><li>• Acciones realizadas.</li><li>• Situación actual.</li><li>• Aspectos positivos.</li><li>• Aspectos negativos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Problemas.</li><li>• Soluciones propuestas.</li><li>• Decisiones necesarias.</li><li>• Plazos.</li><li>• Presupuesto.</li><li>• Próximas acciones.</li></ul>



### Asignación de trabajo

- Número o nombre del proyecto.
- Responsable.
- Cometido.
- Fecha límite/plazos.
- Prioridades.
- Instrucciones.

### Solicitud de información

- Planteamiento.
- Necesidades.
- Lista o guión detallado.
- Fecha límite/plazos.

### Memo informativo

- Planteamiento.
- Fuente.
- Situación.
- Características.
- Recomendaciones.
- Plazo.
- Conclusiones.

### Acta de reunión

- Lugar, fecha y hora.
- Objetivo.
- Asistentes.
- Agenda.
- Información planteada.
- Sugerencias.
- Persona de contacto.
- Próximas acciones.

### Anuncio de cambio

- Planteamiento.
- Situación.
- Exigencias.
- Necesidades.
- Cambio/novedad.
- Objetivos.
- Implicaciones.
- Fechas/plazos.
- Conclusiones.

### Informe sobre un problema

- Descripción del problema.
- Solución recomendada.
- Justificación.
- Argumentos.
- Soluciones alternativas.
- Plan de acción.
- Presupuesto.
- Plazos/fechas límite.

### Informe de factibilidad

- Antecedentes.
- Propuesta.
- Métodos de investigación.
- Suposiciones.
- Soluciones.
- Criterios.
- Presupuesto.
- Plazos.
- Recomendaciones.



## 3.4 Redacción del contenido: Simplificar ideas

“A menos de ser un genio, lo mejor es hacerse inteligible.”

*A. Hope*

### 3.4.1 ¿En qué consiste?

Analizada la **audiencia** y sus características, el **propósito** del escrito, la **respuesta** deseada y los **epígrafes** que se van a utilizar, se dispone del guión (esqueleto) del texto. A partir de ahora, hay que comenzar a escribir, aunque sea en borrador.

Se recomienda comenzar a redactar cada epígrafe por los que mejor se conocen. En una primera fase el orden no es importante. En cuanto a la redacción, en esta fase se deben seguir todas las pautas que hemos destacado en los principios básicos de concisión y claridad.

Una vez redactados los contenidos, vamos a centrarnos en cómo estructurarlos.

### 3.4.2 Estructura y secuencia

Los lectores necesitan recibir la información en forma secuencial y ordenada. Cuando la información es presentada sin orden, los lectores pierden el tiempo intentando comprenderla. Para ello recomendamos el diálogo imaginario con el lector.

Los redactores se empeñan en contar lo que saben en vez de lo que necesita saber el lector y cómo debe éste usar la información.

#### **Diálogo imaginario**

Los escritores pueden ordenar la información escrita respondiéndose a sí mismos a tres preguntas imaginarias que hace el lector:

1. ¿De qué va?



2. ¿Por qué me escribes?
3. ¿Qué quieres que haga?

### 1. ¿De qué va?

Se refiere al contexto o al marco conceptual. Los posibles epígrafes a utilizar pueden ser:

- Antecedentes.
- Situación actual.
- Propósito.

### 2. ¿Por qué me escribes?

Se refiere al motivo por el que se involucra al lector. Posibles epígrafes:

- Impacto.
- Importancia.
- Problema.
- Necesidades.

Se trata, en definitiva, de contestar a preguntas como: ¿por qué me interesa?, ¿por qué me mandan este mensaje?, ¿por qué debo leer esto?

### 3. ¿Qué quieres que haga?

Todo informe tiene un propósito y desea una respuesta en el lector. Para éste es frustrante ver que no se especifica esa respuesta. Los epígrafes que pueden destacarse son:

- Necesidades.
- Acciones a desarrollar.
- Plazo.
- Próximos pasos.
- Fecha límite.

Se trata de responder a preguntas como: ¿qué quieres que haga?, ¿hay algo que debo hacer yo?, ¿necesitas una respuesta?, ¿debo hacer algo de inmediato?



- **Anticipar respuesta**

La Estrategia de diálogo imaginario puede variar dependiendo de si podemos anticipar la respuesta del lector. Hay cuatro posibles reacciones del lector ante un mensaje:

- ▶ Agrado.
- ▶ Interés objetivo.
- ▶ Desagrado.
- ▶ Falta de interés.

- **Técnica inductiva**

### **Agrado/interés objetivo**

- ▶ Presentar la idea agradable en la primera frase.
- ▶ Continuar con los detalles.
- ▶ Finalizar con una frase que tenga relación con la primera o que refleje una idea positiva.

- **Técnica deductiva**

### **Desagrado**

Objetivo: que las explicaciones sean claras y razonadas para no dañar las relaciones con el lector.

La idea central no debe ir en la primera línea, porque el resto de la lectura está condicionada por el mensaje negativo planteado al principio. Esto se evita exponiendo las razones y argumentaciones antes que la idea principal.

- ▶ Comenzar con una frase neutra.
- ▶ Presentar los hechos o datos y lo que de ellos se deduce.
- ▶ Exponer la idea negativa.
- ▶ Terminar con una frase positiva o neutra.

### **Falta de interés**

El reto es despertar su interés y demostrar que merece la pena considerar lo que se les pide u ofrece. Consiste en ir llevando al lector a través de la lectura hacia dónde queremos. Se sugiere comenzar con una frase llamativa.



Esto significa que, en aquellas ocasiones que el escrito lo requiera, podemos colocar las conclusiones al principio del informe (por ejemplo, cuando las conclusiones son positivas) o podemos primero argumentar y dejarlas al final (cuando son negativas).

## 3.5 Revisión: Controlar “gazapos”

“Relee siempre lo escrito como si fuera de otro y no dudes nunca en tachar lo que consideres superfluo.”

*Gonzalo Martín Vivaldi*

### 3.5.1 ¿En qué consiste?

El borrador debe ser siempre revisado y corregido. La corrección forma parte íntegra del proceso de la escritura.

### 3.5.2 ¿Cómo corregir?

En **primer** lugar hay que asegurarse de que se cumplen los principios básicos (partición, epigrafiado, concisión, relevancia, claridad y sencillez, visualidad, coherencia y persuasión)

En **segundo** lugar, hay que repasar si el estilo y el tono son los adecuados.

Finalmente, **siempre** hay que repasar la gramática y la sintaxis.

Trucos para corregir un escrito antes de mandarlo:

- Es ideal que el texto sea corregido por una (sólo una) persona diferente del escritor.



- Para corregir un escrito siempre hay que tener en cuenta al lector y cómo éste lo entendería más fácilmente.
- Si no hay una segunda persona, se recomienda leer el texto en voz alta (corregir de oído).
- Es conveniente dejar que el escrito "repose" un tiempo, entre la finalización del mismo y la última corrección.
- Antes de comenzar a corregir las partes conviene leer la totalidad del texto.

# Tipos de informes: Desde el acta de reunión hasta la propuesta

## 4.1 Principios generales

Cada informe responde a un objetivo y propósito diferentes; sin embargo, todos los informes deben realizarse con un método sencillo y lógico basado en unas fases o pasos previos a la redacción del mismo.

Recordemos que en el Capítulo 3 hemos establecido una clasificación de los posibles informes en relación con el propósito del escrito. Este cuadro es fundamental para empezar a trabajar sobre una estructura definida, a la que sólo habría que añadirle subepígrafes más específicos según el tema, sector, etc.

Ya tenemos el esquema de cada tipo de informe; vamos, por tanto, a hacer una breve descripción de cada una de las clasificaciones.

- **Acta de reunión**

Documento donde se plasma toda la información relacionada con el encuentro que se ha producido (personas que han asistido, objetivos planteados previamente, asuntos tratados,



próximos pasos, responsables, etc.). Las actas deben recoger la información de manera detallada, completa y clara, de forma que, de un solo golpe de vista, se pueda localizar fácilmente la información.

- **Informe comercial o de ventas**

Documento que relata la labor de un comercial con un cliente real o potencial.

- **Informe de situación**

Documento que pretende informar de la situación en la que se encuentra un determinado proyecto o asunto.

- **Informe de asignación de trabajo**

Documento que ordena o solicita la realización de una tarea a una persona o a un equipo de trabajo.

- **Solicitud de información**

Documento que se realiza para solicitar una información específica a una persona u organización.

- **Memo informativo**

Documento que informa sobre algo previamente solicitado.

- **Convocatoria de reunión**

Documento que avisa de la celebración y de los temas a tratar en una reunión que va a tener lugar en próximas fechas.

- **Informe anuncio de novedad/cambio**

Documento que avisa a una persona, departamento u organización de un cambio o novedad en la misma.

- **Informe sobre una problemática**

Documento que alerta a personas o departamentos de algún tipo de problema y recomienda acciones para solucionarlo.



- **Informe de factibilidad**

Documento que esboza los resultados de un estudio preliminar sobre un problema o situación conflictiva detectada.

- **La propuesta: un informe vital**

Una propuesta expone el modo en el que se va a proceder para solucionar un problema o satisfacer una necesidad. Mientras se estudia el problema y su solución, en realidad se está creando un proyecto.

La propuesta debe ser específica. Cuánto más concreta sea la información ofrecida, más útil y plausible será la solución aportada.

### **Objetivo de la propuesta**

Su propuesta forma parte de su estrategia de ventas. Para vencer debe:

1. Estar enfocada hacia el cliente: utilizar más el “usted”/“tú” o el nombre del cliente que el “yo” o el nombre de su compañía.
2. Utilizar encabezados persuasivos: es imprescindible atraer la atención del lector.
3. Evitar inundar al lector con información innecesaria.
4. Enfatizar los puntos fuertes de su propuesta: destaque sólo aquellas características que mejor se adecuan a las necesidades del cliente.
5. Poner de manifiesto su experiencia y credibilidad.
6. Aportar un listado de clientes con los que ha trabajado.
7. Asegurarse de que su propuesta es fácil de leer y resulta profesional. Es importante seguir las siguientes pautas:
  - Formatos estándar.
  - Equilibrio entre el texto y los espacios en blanco.
  - Palabras, frases y párrafos cortos.
  - Evitar errores tipográficos y gramaticales de cualquier tipo.



## Ejemplo incorrecto de acta de reunión

### Acta de la reunión con responsable de OREX

Con fecha 29 de septiembre de 2005 se celebra una reunión con el responsable en Omo de Timex. Los asistentes son los siguientes: OMO (Jesús Ternacho), Delta: Beatriz Carpenter —Auditor Senior y Mario Sánchez —Auditor.

Los puntos más significativos tratados en la reunión se resumen a continuación:

1. Estructura del departamento: El departamento de OREX (*Operative Expenses*) está estructurado en un director del que dependen dos *brand managers*, uno del área de empresa y otro del área personas con una plantilla cada uno de quince técnicos de control y cinco gestores.
2. Funcionamiento del Departamento: El departamento de OREX es el encargado de gestionar y controlar los gastos operativos de la empresa. Es decir, aquellas compras que la cía. realiza, necesarias para el mantenimiento de su actividad económica.

Por esta razón, el control que se realiza por parte de la dirección de éste departamento es exhaustivo.

A nivel informático, se dispone de una herramienta “W” que gestiona y controla las compras de Orex y Timex no Red. Esta herramienta, es a la que tienen acceso, las personas que tienen capacidad para lanzar una orden de compra, y el personal del departamento, es decir, el personal de cada CECO con capacidad para lanzar órdenes de compra y el personal de control de Gestión.

A la hora de cubrir una necesidad de material en un determinado Centro de Costes, se introducen los datos del pedido en el sistema. Una vez hecho esto, el sistema:

- Compara el presupuesto que tiene asignado el CECO con el pedido.
- Determina el flujo de aprobaciones necesarias para el pedido.
- Verifica la correcta imputación al centro de Coste.

Continúa



Esta información, pasa a control de Gestión, quien recibe, también un mensaje sobre la aprobación.

Llegado a este punto, Control de Gestión determina la aprobación en función del presupuesto y se realiza el volcado del pedido en SAP. Luego, el pedido pasa al departamento de Compras y realiza la gestión. Además, "w" mide el tiempo, desde el inicio hasta el fin del proceso.

Cuando se ha recepcionado el pedido, se introduce en la herramienta de gestión. Esto, genera un aviso en el departamento financiero para que se dote la oportuna provisión que se eliminará, cuando se reciba la factura del proveedor.

A través del "W" cada responsable de cada CECO puede analizar los costes asociados a su CECO, así como también, la situación de los pedidos (pedidos recepcionados parcialmente, sin recepcionar,...).

Existen gastos, que no son controlados a través de esta herramienta. Son aquellos costes que tienen la consideración de directos por imputarse directamente a la actividad comercial de la cía. Estos costes son los siguientes:

- Contenidos (asociados a la actividad comercial de la televisión por cable).
- Interconexión (asociados a la actividad comercial de la telefonía).
- Conectividad (asociadas a la actividad comercial de la banda ancha de Internet).
- Licencias (licencias de utilización de diversos productos informáticos de sus clientes).

Además, hay otros costes que tienen un tratamiento distinto, que son:

- Alquileres: se genera una autofactura para abonar al proveedor.
- Coste de móviles.
- Canales indirectos: la cía. emite una autofactura para el pago a los proveedores de canales, en función de diversos parámetros.
- Instalaciones y averías: tienen una base de datos específica, la cual es comparada con la información que reportan los proveedores por este concepto.



## Ejemplo correcto de acta de reunión

### Acta de la reunión con responsable de OREX/Delta-Tango

#### Datos reunión

- Fecha:** 29 de septiembre de 2005
- Asistentes:** OMO: Jesús Ternacho
- Delta:** Beatriz Carpenter (Auditor Senior),  
Mario Sánchez (Auditor)

#### Puntos tratados:

##### 1. Estructura del departamento

El departamento de OREX (*Operative Expenses*) está estructurado según el siguiente organigrama: **Organigrama**

##### 2. Descripción departamento

###### 2.1. Misión

- Gestionar y controlar las compras que la cía. realiza para el mantenimiento de su actividad económica (gastos operativos).
- Realizar este control (...).

###### 2.2. Herramientas informáticas

- Herramienta "W" que gestiona y controla las compras de Orex y Timex no Red.
- A esta herramienta es a la que tienen acceso:
  - ▶ Las personas con capacidad para lanzar una orden de compra.
  - ▶ (...).

###### 2.3. Funcionamiento sistema

- A la hora de cubrir una **necesidad de material en** un Centro de Costes, se introducen los datos del pedido en el sistema. Una vez hecho esto, el sistema:
  - ▶ Compara el (...).
- Esta información, pasa a Control de Gestión que recibe también un mensaje sobre la aprobación.
  - ▶ (...).

###### 2.4. Control de costes

- Costes directos: (...).
- Otros costes (...).



## Ejemplo incorrecto de propuesta

### Propuesta de prestación de servicios RAPIDEX

Las crecientes necesidades de comunicación y transporte de las empresas obligan a disponer de un servicio de mensajería rápido y seguro.

Por ello, RAPIDEX tiene el placer de ofrecerle nuestra experiencia, avalada por diez años de dedicación exclusiva al transporte urgente, para satisfacer las necesidades de su compañía. ARDIDES cuenta con el aval de una gran selección de clientes que trabajan con nosotros desde nuestra fundación.

Los objetivos fundamentales de nuestro modo de trabajar son: ofrecer un servicio de mensajería 24 horas al día, satisfacer las necesidades de Infotec con calidad, establecer una relación permanente, abierta a futuras colaboraciones y precios competitivos.

Para cumplir estos objetivos contamos con un equipo de catorce personas, seis motocicletas y dos furgonetas.

Los precios de nuestros servicios son:

Envíos urbanos	4 euros/viaje
Envíos interurbanos	5 + 0,90 euros /Km.
Envíos interprovinciales	6,50 euros + 1 euro/Km.
Envíos urgentes	+25%

Estas tarifas están abiertas a descuentos en función del volumen de envíos.

El pago de nuestros servicios se realizará, siempre que sea de su conveniencia, dentro de los quince primeros días posteriores al mes vencido.

Esta propuesta será válida hasta junio del 2009.

Sin otro particular y en espera de sus noticias, aprovechamos la ocasión para enviarle nuestro más cordial saludo.

Rafael Gómez  
Dpto. Nuevos clientes



### **Ejemplo correcto de propuesta (con carta de acompañamiento)**

Madrid, 23 de enero de 2008

Estimada Sra. Ávila:

Gracias por ofrecernos la oportunidad de colaborar con ustedes. Le enviamos nuestra propuesta de colaboración con la información que nos ha solicitado en conversación telefónica. Adjuntamos a ésta un dossier con toda la información relativa a nuestra compañía, así como un listado de los clientes con los que trabajamos desde hace más de diez años y de los que podemos proporcionarle el contacto para solicitar referencias con toda libertad.

Si necesita cualquier aclaración al respecto, estaremos encantados de atenderle en los teléfonos que aparecen en el dossier. Igualmente, le incluyo mi tarjeta con mi número de móvil para que le sea más fácil localizarme en cualquier momento.

Un cordial saludo.

Rafael Gómez  
Nuevos clientes

*Continúa*



## Propuesta de servicios de mensajería para Infotec

**Para:** Sonia Ávila, RAPIDEX

**De:** Rafael Gómez

**Fecha:** enero 2008

<b>Situación</b>	<p>La compañía Infotec solicita una propuesta de colaboración por parte de RAPIDEX para la realización de sus envíos diarios a otras empresas.</p> <p>Les enviamos adjunto un dossier con nuestra experiencia, equipo de trabajo, ubicación y listado de clientes con los que trabajamos desde hace más de diez años.</p>								
<b>Objetivos</b>	<p>Los objetivos fundamentales del servicio son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar un servicio de mensajería 24 horas al día.</li> <li>• Satisfacer las necesidades de Infotec con calidad.</li> <li>• Establecer una relación permanente, abierta a futuras colaboraciones.</li> <li>• Ofrecer precios competitivos.</li> </ul>								
<b>Estructura</b>	<p>Para cumplir estos objetivos contamos con un equipo de catorce personas, seis motocicletas y dos furgonetas.</p>								
<b>Tarifas</b>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 60%;">• Envíos urbanos</td> <td>4 euros/viaje</td> </tr> <tr> <td>• Envíos interurbanos</td> <td>5 + 0,90 euros /Km.</td> </tr> <tr> <td>• Envíos interprovinciales</td> <td>6,50 euros + 1 euro/Km.</td> </tr> <tr> <td>• Envíos urgentes</td> <td>+25%</td> </tr> </table> <p>Estas tarifas están abiertas a descuentos, en función del volumen de envíos.</p>	• Envíos urbanos	4 euros/viaje	• Envíos interurbanos	5 + 0,90 euros /Km.	• Envíos interprovinciales	6,50 euros + 1 euro/Km.	• Envíos urgentes	+25%
• Envíos urbanos	4 euros/viaje								
• Envíos interurbanos	5 + 0,90 euros /Km.								
• Envíos interprovinciales	6,50 euros + 1 euro/Km.								
• Envíos urgentes	+25%								
<b>Forma de pago</b>	<p>Dentro de los quince primeros días posteriores al mes vencido.</p>								
<b>Fecha</b>	<p>Propuesta válida hasta junio de 2009.</p>								



# Presentaciones: Claves para elaborar el documento en PowerPoint

## 5.1 ¿Qué es?

La historia de PowerPoint comienza en 1984, cuando Bob Gaskins y Dennis Austin comenzaron a trabajar en un *software* llamado "Presenter", que, más tarde, denominaron "PowerPoint". Por ello, Gaskins es considerado como el inventor del PowerPoint. La primera versión comercial del programa salió al mercado en 1987 y hoy, más de diez años después, más del 80 por ciento de las presentaciones que se realizan en todas las empresas del mundo utilizan este método.

**Una presentación es un ejercicio de persuasión.** Esto implica que la construcción de este recurso debe estar siempre orientada a convencer, a "enganchar" y a facilitar que la audiencia recuerde la idea principal. Con ese objetivo fue creado este sistema.

Se trata de una herramienta de "apoyo" para que el orador consiga esos objetivos y un recurso que puede ser muy potente para exponer ideas y argumentos; sin embargo, la mayoría de las veces, se convierte en una auténtica barrera por la mala utilización que se hace de él.



## 5.2 Fundamentos

### 1. Relación tiempo-paneles/slides

La atención humana es débil, no podemos mantenernos alerta demasiado tiempo, ni asimilar demasiada información de golpe (recordemos la regla  $7 \pm 2$ ). Una buena presentación deberá tener en cuenta esto. Primero se calculará el tiempo de exposición y en relación a éste, se calculará un 30% o un 50% de ese tiempo al número de diapositivas. Por ejemplo, para 20 minutos, lo ideal sería de 6 a 10 diapositivas.

La mayoría de las presentaciones actuales suelen tener una proporción del doble o triple de diapositivas para el tiempo de exposición establecido. Esto hace que se pasen rápido muchas de ellas y que la saturación de información haga que el oyente desconecte.

### 2. Los textos

- Una buena presentación en PowerPoint debe estar hecha de forma tal que, si sólo leyéramos el documento sin contar con el orador, no se entendería.
- Fuentes más visuales: "Sans Serif" (Arial, Helvética, Tahoma...).
- Minúsculas preferiblemente.
- Negrita para destacar, no subrayado.
- Fondo claro y letra oscura, evitar fondos muy oscuros.
- Tipos grandes de letra (mínimo cuerpo 25).
- Seis palabras por línea. Seis líneas máximo.
- Un solo mensaje en cada diapositiva.
- Siempre señalar por qué punto estamos en cada panel.
- Coherencia en los paneles (logos, numeración, etc.).
- Mejor palabras que frases, mejor imágenes que palabras.

### 3. La síntesis

La mayoría de las presentaciones que se ven en la actualidad tienen un texto con un cuerpo de letra 10 ó 12... grave error.



Usar un cuerpo de letra 25-30 garantiza una presentación eficaz porque obliga a seleccionar las ideas que más destacan, las palabras precisas y eliminar lo superfluo. Además, ayuda a que el oyente “archive” esas palabras o imágenes en su memoria a largo plazo.

#### 4. La idea central y estructura

- El mensaje central: que se pueda sintetizar en 30 segundos.
- El inicio:
  - ▶ Definir propósito.
  - ▶ Explicar la importancia.
  - ▶ Comunicar agenda-tiempo.
- La argumentación:

#### **Persuasiva (Técnica AIDA)**

##### **¿Cuándo?**

Cuando queremos convencer, impactar, persuadir. Partimos de un inicio impactante.

##### **¿Cómo?**

Cuatro partes:

##### ▶ **Atención**

El primer objetivo es conseguir que el lector posponga por un momento sus ocupaciones y preste atención al papel que tiene entre manos.

##### ▶ **Interés**

Asegurada la atención del lector, el siguiente reto es despertar su interés por el argumento y por el producto o servicio que ofrece. Desde dos planos:

1. **Emocional:** la esencia que hay detrás de la argumentación: confianza, seguridad, tranquilidad, entusiasmo.
2. **Racional:** aquí se desarrollan argumentos de ventas, datos, cifras que refuercen la credibilidad del producto/servicio.



### ► **Deseo**

Se trata de adelantarse a las posibles objeciones que pudiese hacer el cliente potencial; compensarlas y minimizarlas con argumentos convincentes. Compensar las desventajas con ventajas; pero ¡ojo!: no mencionar esas desventajas ni utilizar lenguaje “negro”.

### ► **Acción**

Se trata, en último término, de provocar la respuesta del lector. Para esto, en el último párrafo de la carta hay que mencionar muy claramente la acción específica solicitada. En ocasiones, la acción viene implícita en los anteriores pasos.

### ¿Por qué?

Se parte de un inicio impactante y se apela a la emoción apoyando con la racionalidad.

## **Problema/Solución (4 P's)**

### ¿Cuándo?

Cuando partimos de una problemática conocida por los dos interlocutores y proponemos soluciones.

### ¿Cómo?

- **Posición:** exponer de forma sintética la situación.
- **Problema:** definir el problema de forma clara.
- **Posibilidades:** exponer más de una alternativa como solución y colocar en último lugar la alternativa que más nos interesa que aprueben.
- **Propuesta:** desarrollar la propuesta de forma clara y sintética.

### ¿Por qué?

- Se clarifican ideas.
- Se unifican criterios.
- Se desestima lo superfluo.



## 5. El cierre

- Síntesis de ideas principales
- Repetir recomendaciones
- Acciones
- Próximos pasos

### **Ejemplo: Cómo construir una presentación**

**Tiempo estimado de presentación:** 20 minutos

**Número de paneles/slides:** máximo 10

**Texto de la presentación:**

Litrusquia y Zestonia son dos pequeños países fronterizos. Cada uno de ellos cuenta con una compañía aérea de bandera, Air Litrusquia y Zestonia Airlines, que están atravesando una situación financiera crítica. Se está planteando la posibilidad de fusionar ambas compañías en una que sea viable económicamente.

Litrusquia y Zestonia son dos pequeños países fronterizos de Europa Oriental. Litrusquia tiene una superficie de 65.200 km<sup>2</sup> y una población de 3.592.000 habitantes. Zestonia, con una superficie de 45.226 km<sup>2</sup> tiene menos de la mitad de habitantes que Litrusquia: 1.408.000. Litrusquia es una democracia parlamentaria y Zestonia es una república, también parlamentaria.

A pesar de que el PIB de Litrusquia dobla al de Zestonia (30.080 millones de dólares frente a 15.520), la Renta per Cápita de Zestonia es superior a la de Litrusquia (11.000 dólares frente a 8.400). El crecimiento de los dos países es similar (6,7% en Litrusquia y 6% en Zestonia), aunque la inflación de Zestonia es casi cuatro veces la de su vecino (3,7% frente a 0,8%). La tasa de desempleo es del 12,5% en Litrusquia y del 12,4% en Zestonia.

Las aerolíneas de bandera de los dos países, Air Litrusquia (AL) y Zestonia Airlines (ZAL) apenas suponen el 2% y el 3% respectivamente del tráfico europeo de aviación. Sus flotas son muy reducidas. AL tiene tres

*Continúa*



Boeing 727, dos Boeing 747, dos Airbus 320, tres MDD DC9 y cuatro MDD DC10. ZAL Cuenta con tres Boeing 727, cuatro Boeing 747, tres Airbus 320, cuatro MDD DC9 y dos MDD DC10. La primera dedica el 45% a los vuelos naciones mientras que la segunda el 49%.

AL ofrece a sus clientes tarjeta de fidelización, compra por Internet y teléfono, facturación desde la ciudad y clase preferente. No obstante, no tienen servicio de envío gratuito de billetes. ZAL ofrece tarjeta de fidelización, compra telefónica, envío gratuito de billetes y clase preferente. No permite facturación desde la ciudad ni compra por Internet.

AL viene disminuyendo alarmantemente su facturación desde el 2000. En este año facturó 612 millones de euros, 606 en 2001, 600 en 2002, 583 en 2003 y prevén 573 millones para 2004. ZAL ha recorrido una trayectoria similar. Facturó 750 millones en 2000, 732 en 2001, 748 en 2002, 730 en 2003 y prevén 721 millones para 2004.

Una fusión de ambas aerolíneas tendría bastante sentido desde el punto de vista económico-financiero. Un estudio realizado ha calculado que la aerolínea resultante de la fusión podría facturar 1.100 millones en 2005, 1.080 en 2006, 1.120 en 2007, 1.200 en 2008, 1.280 en 2009, 1.400 en 2010 y 1.700 en 2011. Sin embargo, de continuar separadas, la facturación continuaría imparablemente su tendencia a la baja.

Se estima que AL reduciría su facturación de 550 millones en 2005, a 500 en 2006, 450 en 2007, 375 en 2008, 320 en 2009 y 2010, y 300 en 2011. ZAL pasaría de los 710 millones en 2005, a 630 en 2006, 600 en 2007, 550 en 2008, 500 en 2009, 480 en 2010 y 430 en 2011.

Además de la rentabilidad, los argumentos a favor de la fusión son las sinergias que se establecerían, la racionalización comercial y el ahorro de costes. Por el contrario, los argumentos en contra de la fusión son la tradicional enemistad entre los dos países desde la Guerra de independencia que tuvo lugar en 1899; la alta competencia entre ambas aerolíneas, que hace que no se mire con buenos ojos la convivencia entre ellas la dificultad de refundir los organigramas, capacitar puestos, decidir jerarquías y establecer bases de acción, especialmente en la alta dirección y el recorte de, al menos, el 40% de la plantilla que habría que llevar a cabo para conseguir unos beneficios y rentabilidad a medio y largo plazo.



## Solución. Texto convertido en paneles de PowerPoint

### Contexto (Introducción del ponente/orador)

Litrusquia y Zestonia son dos pequeños países fronterizos. Cada uno de ellos cuenta con una compañía aérea de bandera, Air Litrusquia y Zestonia Airlines, que están atravesando una situación financiera crítica. Se está planteando la posibilidad de fusionar ambas compañías en una que sea viable económicamente.

### Diapositiva/slide 1

<b>Fusión estratégica</b>	
<b>Air Litrusquia/Zestonia Airlines</b>	
<b>Logo 1</b>	<b>Logo 2</b>

### Diapositiva/slide 2. Datos significativos

	Litrusquia	Zestonia
Superficie (Km <sup>2</sup> )	65.200	45.226
Población	3.592.000	1.408.000
Gobierno	Democracia parlamentaria	República parlamentaria
Renta per cápita (\$)	8.400	11.000
PIB (millones de \$)	30.080	15.520
Tasa de crecimiento (%)	6,7	6%
Inflación	0,8%	3,7%
Tasa de desempleo	12,5%	12,4%

**Fuente:** OMT.

Continúa



### Diapositiva/slide 3. Servicios extras

	Air Litrusquia	Zestonia Airlines
Tarjeta fidelización	✓	✓
Compra por Internet	✓	-
Compra por teléfono	✓	✓
Envío gratuito de billetes	-	✓
Facturación desde la ciudad	✓	-
Clase preferente	✓	✓

Fuente: OMT.

### Diapositiva/slide 4.



Fuente: OMT.

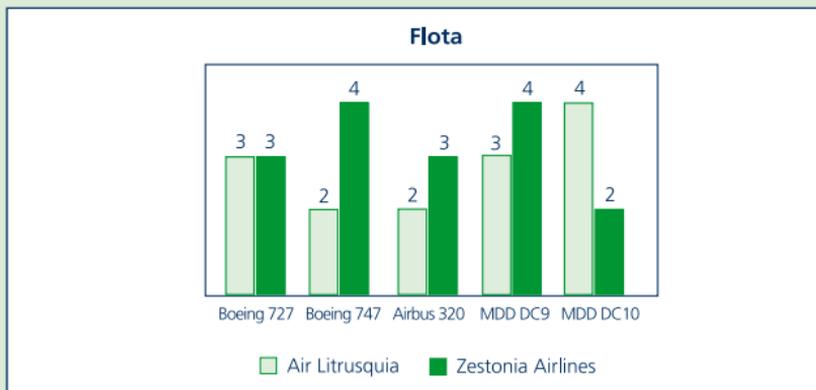
### Diapositiva/slide 5.



Fuente: OMT.

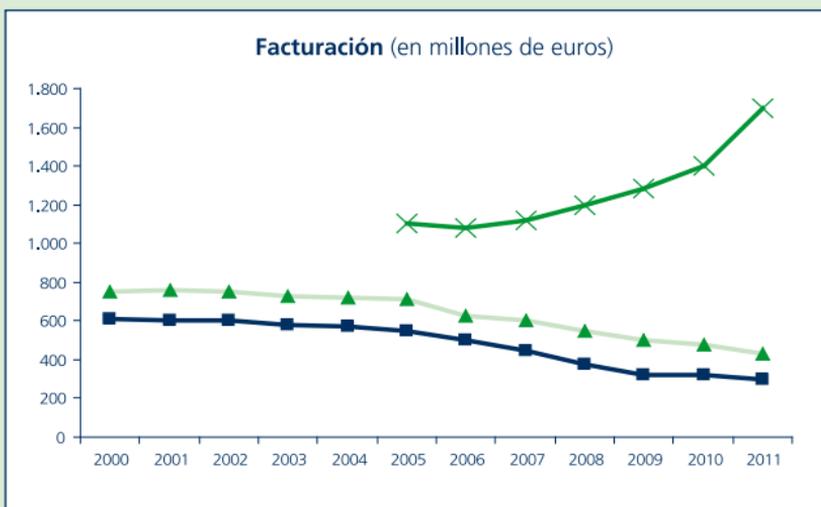


## Diapositiva/slide 6.



Fuente: OMT.

## Diapositiva/slide 7.



Fuente: LIL.



### Diapositiva/slide 8.

#### ¿Fusión?

##### A favor

- Sinergias.
- Racionalización comercial.
- Ahorro de costes.
- Rentabilidad.

### Diapositiva/slide 9.

#### ¿Fusión?

##### En contra

- Tradicional enemistad entre los dos países.
- Alta competencia entre las dos aerolíneas.
- Recorte plantilla (40% al menos).
- Dificultad fusión de organigramas.

# Cartas: Las más rentables

## 6.1 Qué es

Una buena carta de empresa va más allá del objetivo que persigue, ya que busca la respuesta deseada del lector; influye en la imagen de esa empresa, en la sensación de eficacia que deja en el lector y es uno de los documentos que más metacomunicaciones suele contener.

## 6.2 Fundamentos

### 1. El lector

La base de la estrategia a la hora de redactar una carta, como cualquier otro escrito, es tener en cuenta al lector de la misma. Hay que eliminar argumentos e ideas que comiencen por el “yo” o el “nosotros” y basar el escrito, su argumentación y estructura en el “tú” o “usted”.

### 2. La estructura según la reacción

Los lectores necesitan recibir la información de forma secuencial y ordenada. Cuando la información es presentada sin orden, los lectores pierden el tiempo intentando comprenderla. Existen tres estructuras que nos pueden ayudar a elaborar cualquier tipo de carta que necesitemos escribir y que son las estructuras que hemos podido analizar en estructuras de informes, pero aplicadas a las cartas.



- **Estructura diálogo imaginario**

Los escritores pueden ordenar la información escrita respondiéndose a sí mismos a tres preguntas imaginarias que les haría el lector:

**a.** ¿De qué va?

**b.** ¿Por qué yo? (¿Qué me interesa a mí de esto?)

**c.** ¿Qué debo hacer?

**a. ¿De qué va?**

Se trata de explicar al lector la situación o ponerle en antecedentes,

**b. ¿Por qué yo?**

Se trata, en definitiva, de contestar a preguntas como: ¿por qué me interesa?, ¿por qué me mandan este mensaje?, ¿por qué debo leer esto?, ¿en qué me va a beneficiar?

**c. ¿Qué debo hacer?**

Se trata de responder a preguntas como: ¿qué quieres que haga?, ¿hay algo que debo hacer yo?, ¿necesitas una respuesta?, ¿debo hacer algo de inmediato?

### **Ejemplo carta con diálogo imaginario**

28 de febrero de 2008

Estimada Sra. Esteban:

**¿De qué va?**

Es un placer para nosotros haber prestado nuestros servicios para la adquisición de su vehículo a través de la modalidad "Interadquisición" y cuyo contrato finaliza el día 29 de febrero de 2008.

**¿Por qué yo?**

Con el fin de planificar de forma óptima la opción que elegirá a partir de ahora y para facilitarle todas las labores burocráticas, le rogamos que contacte con nosotros antes de que finalice el contrato.

*Continúa*



Le recordamos las tres opciones de que dispone gracias a la modalidad "Interadquisición":

1. Adquirir un nuevo vehículo de la marca *Sapo* a través de una nueva operación "Interadquisición".
2. Mantener su vehículo actual.
3. Adquirir un vehículo de otra marca.

Sea cual sea su decisión, estaremos encantados de atenderle para facilitarle los trámites.

### ¿Qué debo hacer?

Le informamos de que dispone de un servicio especial de atención telefónica las 24 horas al que puede acudir para comunicarnos su decisión al respecto, Teléfono: 902.111.468.

Reciba un cordial saludo

J. Kilberg  
Director General

## • Estructura deductiva/inductiva

Como ya hemos visto en la estructura de informes, la Estrategia de diálogo imaginario puede variar dependiendo de si podemos anticipar la respuesta o reacción del lector ante el mensaje.

Ya sabemos la clasificación de las posibles reacciones del lector ante un mensaje:

### Técnica inductiva (Reacción de agrado o interés)

- Presentar la idea agradable principal en la primera frase.
- Continuar con los detalles.
- Finalizar con una frase que tenga relación con la primera o que refleje una idea positiva.

### ¿Por qué?

- Resalta la idea fundamental.
- El lector procesa el resto de la información de forma positiva.
- Simplifica la redacción.



### **Técnica deductiva (reacción de desagrado o desinterés)**

- Comenzar con una frase neutra.
- Presentar los hechos o datos y lo que de ellos se deduce.
- Exponer la idea negativa.
- Terminar con una frase positiva o neutra.

### **¿Por qué?**

- Evita condicionar el resto de la argumentación si se presenta la idea negativa al principio.
- Argumenta, poco a poco, antes de presentar la idea negativa.
- Los argumentos son fundamentales y se les da la máxima importancia.
- El argumento final parece así el más lógico ya que está debidamente razonado.

### **Ejemplo incorrecto estructura carta**

#### **Carta con mensaje negativo colocado al principio**

Barcelona, 30 de Abril de 2008

Apreciado cliente:

Por la presente le comunicamos que, nos hemos visto obligados a proceder al rechazo del siniestro de referencia, una vez estudiada por nuestros Asesores Médicos la documentación por Ud. Aportada y toda vez que la Póliza en cuestión únicamente cubre las consecuencias derivadas de un Accidente.

Dicha resolución ha sido tomada en base a que, de acuerdo con la mencionada documentación, existe una "Degeneración Meniscal", patología que no tiene un origen traumático, sino que es una patología de carácter inequívocamente degenerativo motivo por el cual, nos hemos visto obligados a tomar la mencionada decisión, la cual esperamos sepa entender.

Sin otro particular, quedamos a su entera disposición para aclararle cualquier duda que con relación a la presente pudiera plantearsele, aprovechando la ocasión para enviarle un cordial saludo.

Departamento de Siniestros



## Ejemplo correcto estructura carta

### Carta con mensaje negativo colocado al final (deducción)

Barcelona, 30 de abril de 2008

Estimado Sr. Sánchez: (personalizar la carta)

Le informamos que nuestros asesores médicos han realizado un exhaustivo análisis de la documentación relativa a su caso. Dicho análisis ha constatado que la patología "Degeneración Meniscal" que padece usted tiene un origen degenerativo y no traumático. Tras estudiar la Póliza en cuestión, hemos verificado que ésta sólo cubre los daños derivados de un accidente.

En consecuencia, le comunicamos que no podemos proceder a abonar indemnización alguna en estas circunstancias.

Si tiene alguna duda o necesita cualquier aclaración al respecto, estamos a su disposición para atenderle en el teléfono: **93.000.000**

Un cordial saludo,

Paco Gómez  
Dpto. Siniestros

## 3. Los principios y finales de cartas

Los elementos que se utilicen en el comienzo y el final de carta determinan, en gran manera, el tono y el estilo y hacen que el lector se forme una imagen desde el primer momento que empieza a leer.

### • Inicios de carta

La fecha

- ▶ Debe incluirse en cualquier escrito del mundo empresarial, ya que facilita el archivo y evita posibles confusiones futuras.
- ▶ Para los escritos internos pueden utilizarse diversas fórmulas y no recomendamos ninguna en especial, salvo que se mantenga la coherencia en todos los escritos.



- ▶ Para los escritos externos a clientes, daremos una serie de recomendaciones que deben seguirse:
  - Los meses del año se deben escribir en minúscula, nunca en mayúscula.
  - Los años nunca llevan punto:  
1.999 (incorrecto)  
1999 (correcto)
  - Las partículas *en* y *a* que se introducen en la fecha son consideradas ya arcaicas y pasadas de moda.  
En Madrid, a 18 de julio de 1999.  
Madrid, 18 de julio de 1999.
  - Las fechas no se escribirán en letra, salvo que lo requiera el documento por motivos legales o de otra índole.
  - La colocación de la fecha suele ser en el margen superior derecho del documento; pero no hay normas fijas.
- **El encabezamiento de carta**
  - ▶ Evitar fórmulas antiguas y poco actuales:  
*Muy Sr. Nuestro; Muy Sra. Nuestra; Muy Sres. Nuestros.*
  - ▶ Es preferible siempre personalizar la carta:  
*Estimado Sr. Gómez; Estimada Sra. Gómez*
  - ▶ Evitar recursos para abarcar femenino/masculino:  
*Muy Sr./a Nuestro/a:*
  - ▶ Como en el anterior ejemplo, es preferible personalizar. En caso de que se trate de envíos masivos en los que no sea posible hacer tal personalización, proponemos fórmulas como:  
*Estimados clientes; Estimados amigos; Estimados usuarios.*



- **El inicio de contenido de carta**

- ▶ Huir de fórmulas gastadas, frases hechas y lenguaje administrativo:

*En relación con el asunto de referencia; Adjunto remito; Para su conocimiento; El motivo de la presente; Al recibo de la presente.*

- ▶ Nunca comenzar con gerundio una frase:

*Respondiendo a su carta del día...*

- ▶ Realizar la construcción con el sujeto primero (puede estar implícito en la frase, aunque no aparezca):

*Nos es grato enviarle; Nos ponemos en contacto con usted para informarle; Tenemos el gusto de comunicarle...*

- **El cierre de carta**

No existen normas estrictas con respecto a los cierres de las cartas; sin embargo, proponemos algunas pautas a tener en cuenta para realizar escritos impactantes y que se alejan de un lenguaje administrativo arcaico y poco eficaz.

La frase de cierre

- ▶ Debe estar siempre redactada de una forma positiva, incluso en aquellos escritos que tengan un contenido negativo:

*En la confianza de que lleguemos un acuerdo lo antes posible, quedamos a la espera de sus noticias...*

*Estaremos encantados de resolver cualquier duda que pueda surgirles...*

- ▶ Nunca comenzará en gerundio:

*Quedando a su disposición para cuantas aclaraciones considere oportunas... (incorrecto)*

*Estamos a su disposición para cualquier aclaración que... (correcto)*



- ▶ Debe ser directa, concisa y sin circunloquios:  
*Esperando que en el futuro podamos de nuevo colaborar estrechamente y que exista la posibilidad de poder comenzar una relación comercial entre ambas compañías de forma satisfactoria, me despido...* (incorrecto)

*Esperamos colaborar con ustedes en un futuro próximo. Hasta entonces...* (correcto)

- ▶ La despedida debe ser escueta y amigable, evitando excesivo formalismo o términos arcaicos, ni fórmulas antiguas ya gastadas:

*Sin otro particular; aprovechamos la ocasión para saludarle muy atentamente; quedo a su disposición; a la espera de, Atte.* (incorrecto)

*Un saludo; Reciba un cordial saludo; Atentamente; Les saluda atentamente.* (correcto)

### • La firma

- ▶ En ciertos escritos administrativos es costumbre anteponer el cargo a la firma. Generalmente el orden debe ser:
  - Firma.
  - Nombre.
  - Cargo.
- ▶ La colocación de la firma suele ser a la izquierda o en el centro. No existen reglas fijas, pero siempre debe mantenerse una coherencia en todos los escritos que salgan de la empresa.

### • La postdata

Se trata de un recurso muy práctico y efectivo que consigue llamar la atención del ojo humano enseguida. De esta manera, aquellas llamadas de atención o frases que queramos destacar, podrán ser colocadas de esta forma.



Recomendamos que la frase se escriba en una única línea de texto para conseguir mayor efectividad.

*P.D. Os recordamos, que, debido a las posibles aglomeraciones en las diferentes salas donde se celebrarán los actos, debemos restringir la entrada, por lo que sólo podréis invitar a familiares directos. (Incorrecto)*

*P.D: Debido al espacio, sólo podréis invitar a familiares directos.*



# Bibliografía

**Agencia EFE** (1992), *Vademécum del Español Urgente*. Fundación EFE. Colección "Comunicación y lenguaje", Madrid.

**Agencia EFE y Gobierno Comunidad de La Rioja** (1992), *Manual de Español Urgente*. Cátedra, Madrid.

**Alarcos Llorach** (1994), *Gramática de la Lengua Española*. Espasa-Calpe, Madrid.

**Clave**. *Diccionario de uso del español actual*. SM.

(2006), *Diccionario Combinatorio PRÁCTICO del español contemporáneo*. SM.

**El País** (1990), *Libro de Estilo*. Madrid.

**Gironella, N. y Felipe Portocarrero** (2001), *La escritura rentable. La eficacia de la palabra en la empresa*. SM, Madrid.

**Gómez Torrego, L.** (2007), *Análisis Morfológico. Teoría y Práctica*. SM.

**Gómez Tórrego, L.** (1989), *Manual del Español Correcto*. Arco/Libros (tomos I-II). Madrid.

**Gómez Torrego, L.** (2007), *Análisis Sintáctico. Teoría y Práctica*. SM.



(1999), *Gramática Descriptiva de la Lengua Española*. Espasa-Calpe, Madrid.

**Núñez, E. y Ramón Sarmiento** (1990), *Manual de Estilo del Lenguaje Administrativo*. INAP. Ministerio para las Administraciones Públicas, Madrid.

**Real Academia Española** (1989), *Diccionario Ilustrado de la lengua Española*. 4ª edición Espasa Calpe, Madrid.

**Real Academia Española** (1999), *Ortografía de la Lengua Española*. Espasa-Calpe, Madrid.

**Seco, M.** (1961), *Diccionario de Dudas y Dificultades de la Lengua Española*. 9ª edición revisada y puesta al día. Espasa-Calpe, Madrid.

**Seco, M. y Olimpia Andrés** (1999), *Diccionario del Español Actual*. Aguilar.

### Referencias bibliográficas

**Casany, D.** (1998), *La Cocina de la Escritura. El Español Moderno y Contemporáneo*. Crítica Mac Hale, Carlos. Barcelona.

**Grijelmo, A.** (2004), *El Estilo del Periodista y Defensa Apasionada del Español*. Taurus.

**Lázaro Carreter, F.** (1975), *El Dardo de la Palabra*. Prensa Española (tercera de ABC). Madrid.

**Marina, A.** (1998), *La Selva del Lenguaje*. Anagrama.  
Página web: [www.agenciaefe.com](http://www.agenciaefe.com)



## Referencias web

### Instituto Cervantes

Página web: [www.cervantes.es](http://www.cervantes.es)  
[cvc.cervantes.es](http://cvc.cervantes.es)

### Real Academia Española de la Lengua

Página web: [www.buscon.rae.es](http://www.buscon.rae.es)  
[www.abcdatos.com](http://www.abcdatos.com)  
[www.depalabra.wordpress.com](http://www.depalabra.wordpress.com)  
[www.elcastellano.org](http://www.elcastellano.org)  
[www.fundeu.es](http://www.fundeu.es)  
[www.oratorianet.com](http://www.oratorianet.com)  
[www.slideshare.com](http://www.slideshare.com)



# OTROS TÍTULOS DE LA SERIE

## BUSINESS POCKET



ISBN 978-84-9745-163-5

### eLearning easy

Cómo aprovechar la teleformación en la empresa sin meterse en un lío



ISBN 978-84-9745-160-4

### Respuesta eficiente al consumidor

Gestione con éxito las relaciones entre fabricantes y distribuidores



ISBN 978-84-9745-095-9

### Coaching sobre el terreno

Desarrolle a sus colaboradores y benefíciense ambos



ISBN 978-84-9745-068-3

### Prevención, gestión y resolución de conflictos

Para qué discutir pudiendo arreglarlo a golpes



ISBN 978-84-9745-124-6

### Motivar con la acción social

El voluntariado corporativo como herramienta de gestión de personas



ISBN 978-84-9745-083-6

### Marketing del ego

Utilice lo ya inventado para venderse mejor



ISBN 978-84-9745-168-0

### **Gestión de la publicidad**

Haga de su empresa de publicidad un buen socio para su empresa



ISBN 978-84-9745-092-8

### **Dirección de personas**

Escuchar, influenciar y desarrollar a los colaboradores



ISBN 978-84-9745-184-0

### **Marketing relacional**

Cree un plan de incentivos eficaz



ISBN 978-84-9745-187-1

### **La empresa creativa**

Una organización diseñada para triunfar



ISBN 978-84-9745-186-4

### **Homo seductor**

Dirigir con psicología en las organizaciones del siglo XXI



ISBN 978-84-9745-200-7

### **La gestión de costes en lean manufacturing**

Cómo evaluar las mejoras en costes en un sistema lean



ISBN 978-84-9745-195-6

### **Protocolo y estrategia para PYMES**

La imagen y excelencia de los pequeños



ISBN 978-84-9745-197-0

### **La PYME ante la LOPD**

El primer paso para evitar una fuerte sanción



**ISBN 978-84-9745-194-9**

### **Comunicación con la clientela**

Entrevistas con clientes, postventa y reclamaciones



**ISBN 978-84-9745-223-6**

### **Aumente su cartera de clientes**

Cómo hacer saber al mundo que usted existe



**ISBN 978-84-9745-223-6**

### **Multicultural management**

La comunicación en la era de la globalización y su impacto en la empresa



**ISBN 978-84-9745-170-3**

### **Fundamentos de cálculo de costes**

El cálculo de costes como criterio de decisiones empresariales



**ISBN 978-84-9745-208-3**

### **Consumidores nómadas**

El siglo del mobile marketing



**ISBN 978-84-9745-209-0**

### **Análisis de balances**

Interprete sus estados financieros sin saber de números



**ISBN 978-84-9745-231-1**

### **Técnicas avanzadas de negociación**

Estrategias, tácticas y trucos para negociar con éxito



**ISBN 978-84-9745-230-4**

### **Marketin directo para gran consumo**

Nuevas aplicaciones prácticas de éxito



ISBN 978-84-9745-224-3

## 18 axiomas fundamentales de la investigación de mercados

¿Por qué fracasan productos que han obtenido los mejores resultados en investigaciones de mercado previas?



ISBN 978-84-9745-277-4

## Patentes

Cómo proteger los resultados de la innovación en la empresa



ISBN 978-84-9745-244-1

## Tic Tac

Claves para gestionar el tiempo

Visítenos en nuestro blog  
**[www.bpocket.com](http://www.bpocket.com)**

*Para títulos de próxima publicación, consulte nuestra web:*  
[www.netbiblo.com](http://www.netbiblo.com)



