

LA COMUNICACION EN LA EMPRESA

Lic. María José Reina

Debido al cambio permanente que la sociedad actual exige, todas las empresas, tanto públicas como privadas se encuentran con el desafío de cambiar profundamente en su funcionamiento. Para que ello sea posible se deberán comenzar con una buena política comunicacional.

Como es sabido tener una buena comunicación tanto interna como externa en la empresa es fundamental para lograr un funcionamiento eficiente. Cuando una organización nace, sus integrantes viven en un clima de interacción permanente, todo se comunica. Con el paso del tiempo, este clima de comunicación se va perdiendo, ya sea por la burocratización, por exceso de actividades o por desgaste. Es entonces cuando la entropía comunicacional avanza. Para evitar esto hay que hacer hincapié en fomentar la comunicación entre los diferentes participantes de la empresa.

La comunicación consiste en la elaboración y transmisión de un mensaje entre un emisor y un receptor. Constituye un puente de transferencia entre las personas para que puedan compartir lo que saben y lo que sienten.

En cualquier organización el mantenimiento de procesos continuos de comunicación, la fluidez en las relaciones, la adecuada circulación de la información, el conocimiento de los mecanismos más elementales de la propia organización, la difusión de ideas, la producción de conocimientos, son responsabilidad de todos los actores integrantes de la misma.

En una organización existen todo tipo de comunicaciones que se emiten permanentemente. Por la naturaleza de la comunicación podemos calificarla en:

Comunicación descendente: está constituida por los mensajes formales originados en los niveles directivos de la empresa, que se transmiten hacia abajo en la estructura jerárquica.

Comunicación ascendente: consiste en mensajes formales o informales emitidos por personas que quieren informar o influir sobre niveles jerárquicos superiores

Comunicación lateral: es la que establece entre personas del mismo o parecido nivel jerárquico. Suele ser espontánea y se desarrolla normalmente a lo largo de las tareas que desempeñan un grupo o varios grupos de trabajo.

Es importante comprender primeramente cómo funciona la organización y cómo se toman las decisiones para organizar un sistema de información eficiente. Hay que diferenciar los sistemas de información informales de los formales. Nos dedicaremos a los sistemas de información formales, pero no por ello debemos olvidarnos de la importancia de los informales, que en algunas ocasiones son más rápidos y eficientes que los otros. Por lo general los canales informales se dan a un nivel superior del organigrama de la empresa y los sistemas formales a niveles directivos bajos y mandos intermedios. Este conocimiento de la empresa y de la toma de decisiones permitirá determinar qué tipo de información es necesaria, quién la va a precisar y cómo se la va a presentar y utilizar.

Para ello se usan diferentes medios orales y escritos. Los más usados son memorandos, informes y reportes. Es fundamental normalizar la parte formal de una comunicación escrita. A continuación daremos pautas que deben cumplirse para cada uno de ellos.

EL MEMORANDO

Los memorandos internos se usan para comunicar una novedad, una incorporación, una reglamentación, una disponibilidad, etc.

Un texto es una totalidad de sentido que está constituida por partes menores: los párrafos. Ellos están distribuidos no de una manera azarosa, sino a partir de una estructura argumentativa. Si bien cada documento tiene una estructura propia de exposición, la estructura ABA es útil a la hora de organizar cualquier tipo de información. La estructura ABA significa: A(exposición) B(desarrollo) A(recapitulación)

A- Exposición: en el primer párrafo deberá presentar el tema de la comunicación. Si se trata de una respuesta, en esta parte se debe mencionar el código y la fecha de la carta recibida

B- Desarrollo: se debe determinar la idea principal que se va a transmitir al destinatario. Luego corresponde especificar las ideas secundarias o argumentaciones, a las que se dedicará un párrafo aparte.

A- Recapitulación: concluya con un párrafo corto y destacado que resuma lo anterior.

EL INFORME

Atendiendo a la definición de informe, palabra derivada del verbo Informar, significa “noticia que se da de algo (persona, cosa o hecho).” El informe, por lo tanto, es un documento escrito a un nivel alto en el organigrama de la organización.

Por su extensión se pueden ser breves o extensos, un informe breve se considera a aquel que su extensión es entre una y diez páginas.

¿Cómo podemos distinguir un memorando de un informe, siendo ambos documentos internos a la empresa y que pueden tener una misma extensión?

La diferencia la encontramos en la naturaleza de exposición. En un memorando la información está organizada teniendo en cuenta el modelo clásico ABA. En cambio el informe, por ser un documento que supone la realización de una investigación y la toma de posición del emisor con respecto al tema, organiza la información de manera diferente.

Hemos definido al informe como un texto informativo, es decir, como un texto cuya función principal es brindar conocimientos sobre un tema específico.

Sin embargo, el informe debe ir más allá de la simple adición o enumeración de datos; debe incorporar explicaciones que hagan comprensible ese listado y delimite su sentido. Se deben establecer encadenamientos causales que tengan en cuenta los intereses reales del receptor y que, al mismo tiempo, estén de acuerdo con los objetivos del informe.

Asimismo, un buen informe debe tener la cualidad de ser directivo, de poder actuar como guía. Esto significa que presenta claves explícitas,

instrucciones, subtítulos, resúmenes, que sirven para que el lector pueda diferenciar y extraer las ideas más importantes de todo el texto.

Lo primero es definir el propósito u objetivo de la comunicación. Cada exposición o argumentación escrita tiene uno o más de los siguientes propósitos:

- Educar, informar o explicar algo sobre lo que la audiencia no sabe o ampliar sus conocimientos
- Argumentar, defender o persuadir o sea convencer a nuestra audiencia de la rectitud de nuestras creencias o defender una postura tomada
- Inducir a la acción esto es persuadir a la audiencia de la necesidad de actuar o implementar algo

Identificar la audiencia

Tenemos dos tipos de audiencias: la visible o la oculta. La visible es la más fácil de identificar, es aquella persona que nos requirió el informe. La audiencia oculta, podría ser que un informe requerido por el Director luego pase a los directores de cada área. Hay que tratar de identificar la audiencia oculta. También tenemos audiencia interna y externa. La interna son miembro de la empresa y la externa son los clientes, accionistas, etc.

Luego de identificar la audiencia hay que analizar tres factores:

- ¿Qué conocimiento tiene del tema? Cuán involucrado está? Cómo de sofisticados son sus conocimientos?
- ¿Cuál es su actitud: escéptico, cooperativo, mente abierta, etc.?
- ¿Cuán enterado está de la situación? Realmente entiende la situación? Comprende la complejidad del problema? Espera milagros o una solución racional?

De acuerdo a las condiciones de la audiencia dependerá el tono del informe. Más abierto e informal o persuasivo, para eliminar o minimizar la respuesta negativa.

Cuando tenemos múltiple audiencias podemos:

- Hacer un informe general con múltiples componentes para que sirva a varias audiencias
- Desarrollar documentos separados, con el tono apropiado y cantidad de información para cada audiencia.

Estructurando el documento

Para comprender más claramente los principios organizativos de la exposición y argumentación, vamos a ver la estructura en dos formas:

- **Contenidos de la estructura**

Estructura es la forma en que organizo mis ideas para dar mayor énfasis a unas que a otras. La estructura para una exposición de ideas o argumentación consiste en una tesis y su soporte.

- Tesis es la idea que da al documento unidad y foco
- Soporte es la cantidad y tipo de expansión necesaria para hacer una idea comprensible y viable para la audiencia.

- **Desarrollo de la estructura**

- Escriba ideas completas, no tópicos
- Clasifique las ideas: se clasifican en categoría, las que tienen algo en común
- Haga una afirmación: una afirmación consiste en un sujeto y predicado que hacen una observación sobre aquel sujeto.
- Desarrolle un bosquejo de tópicos: una vez que la estructura ha sido organizada, el bosquejo debe ser desarrollado para probar la validez de la estructura. La preparación del bosquejo es una parte crítica del proceso de escritura y no debe ser ignorada.

El formato son las “reglas” por las cuales las ideas e información es presentada en el papel.

- En un informe o reporte se puede usar una forma completa o una forma abreviada. Una forma completa es desarrollada en forma narrativa, incluyendo todos los detalles. Se escribe verticalmente. Una forma reducida esta igualmente bien preparada. Esta forma permite a un ejecutivo muy ocupado obtener las ideas principales. Pude presentarse en forma vertical u horizontal. Es conveniente no mezclar las dos formas. Los gráficos y las tablas usualmente van en forma horizontal, la mayoría de los informes se escriben en forma vertical
- El título debe enfatizar la tesis del documento
- La tabla de contenidos lista los números y títulos de los capítulos y apéndices
- Cada capítulo debe comenzar en hoja aparte, debe tener una carátula, con el número y nombre del capítulo, subrayado, centrado y en mayúscula, a 20 espacios de la parte superior de la página.
- Los títulos de los capítulos pueden ser definidos o interpretativos, pero la forma que elija debe ser la misma para todos los capítulos
- Los capítulos se numeran con números romanos seguido por un punto
- Las letras en los títulos Irán en mayúscula
- Cuando es necesario usar pie de página se separa del texto por una línea horizontal punteada del vértice izquierdo hasta la mitad de la página. Ponga un solo asterisco seguido por un espacio, y comience la primera palabra del pie de página. Si tiene más de una llamada sepárelas a 1 1/2 y coloque el otro asterisco. No debe haber más de tres asterisco.

La organización ideal y completa de un informe debe hacerse de la siguiente manera:

- Cubierta: allí figura el título, el nombre del autor, lugar, fecha, nombre de la organización y número de serie.

- Tabla de contenido: sumario o índice (en él se enumeran los capítulos o subdivisiones de que consta el informe)
- Informe
- Apéndice o anexos: bibliografía, ilustraciones, gráficos, tablas, mapas o todo otro material complementario

Los informes pueden dividirse con subtítulos para facilitar su lectura, comprensión y recuerdo. Los subtítulos son un valioso auxiliar de la lectura. Desde el punto de vista formal, rompen la monotonía de un texto. Su empleo no está justificado en informes cortos.

Tres normas guían la utilización de tablas y gráficos:

- El texto escrito debe poder leerse independientemente de las tablas y gráficos. Aun omitiendo la lectura de éstos, el lector tendrá una idea acabada del mensaje.
- Cada tabla o gráfico presentará una sola idea, a fin de permitir una comprensión rápida y certera
- Suelen ir separados del cuerpo del informe, en la sección de los anexos

Es muy frecuente en la redacción moderna, encuadrar una serie de ideas en forma de listado. Las oraciones aparecen precedidas por un número, una letra o un guion para dar claramente la idea de serie. De esta manera, el lector puede evaluar y comparar rápidamente las ideas propuestas.

Resulta de suma importancia que el redactor realice una selección de los puntos más importantes y un ordenamiento específico de acuerdo con la jerarquía que ha otorgado a cada ítem.

Este ordenamiento puede ser decreciente o creciente; y se elegirá uno o el otro teniendo en cuenta el efecto que la narración persiga. En el primer caso, la estrategia corresponde a textos expositivos, en los que se intenta ser más categóricos, en los segundos, a textos persuasivos.

El empleo correcto de este recurso demanda el cumplimiento de las siguientes condiciones:

- Que las ideas seleccionadas resuman en sí contenidos importantes, de la misma categoría conceptual.
- Que las ideas no se repitan ni estén contenidas en otro ítem
- Que las estructuras o formas gramaticales empleadas sean paralelas: oraciones enteras, frases con verbos en infinitivo, o sustantivos.

Plan de un informe

A continuación expondremos esquemáticamente los pasos que todo escritor debe tener en cuenta a la hora de elaborar un informe de trabajo

- | | |
|--------------------------------|--|
| 1- Identifique al lector | ¿Quién debe leer y entender esto? |
| 2- Determine el propósito | General: ¿Informar o persuadir?
Específico: ¿Cuál es mi objetivo? |
| 3- Desarrolle el mensaje | ¿Cómo organizo la información? |
| 4- Escriba el informe | ¿Cómo escribo bien? |
| 5- Revise hasta perfeccionarlo | ¿Habré sido claro, eficaz y objetivo? |

El punto 1 hace referencia a algo que ya hemos planteado: la importancia del lector como instancia que permite seleccionar, jerarquizar y ordenar la información. Es evidente que no tenemos en cuenta esta variable en todo acto comunicacional, los textos resultantes pueden ser incomprensibles debido a sobreentendidos nunca explicitados o redundancias.

Por otra parte, la determinación del objetivo general (informar/persuadir, punto 2) permite diseñar una estrategia argumentativa que organice la información y los aspectos formales del mismo. Esto redundará en una mayor eficacia del escrito y por ende, en una mayor claridad.

Una vez precisados los puntos 1 y 2, empieza para el escritor la tarea más compleja: la de desarrollar el mensaje. Para esto es fundamental que determine qué ideas y hechos deben ser comunicados. Luego, es necesario que estas ideas y hechos estén organizados en un complejo de información, de manera que constituyan una secuencia y expresen

relaciones lógicas entre sí.

Resulta de mucha utilidad elaborar un esquema de contenido en el cual se vincule la estructura de exposición con la información a transmitir y la estrategia argumentativa diseñada.

El informe eficaz

Podríamos decir que *Eficiencia* alude a la capacidad o facultad de hacer algo y *Eficacia*, en cambio, se emplea para decir que algo promueve, en el otro o en la realidad, los resultados deseados.

La diferencia entre un informe eficiente y uno eficaz es que el primero comunica al receptor lo mismo o un poco más o un poco menos, de lo que ya sabía o se imaginaba, mientras que el segundo ayuda al receptor a reconsiderar las ideas que tenía sobre determinado tema. Si la lectura de un informe no aporta nada nuevo al receptor pero contiene los datos básicos necesarios, suele ser considerado eficiente.

Eficaz en el lenguaje de los informes escritos, hoy significa:

- Que el informe pueda ser leído (al menos en su cuerpo central): Esto significa que el texto debe ser organizado y conciso: que haya una idea central en cada párrafo y que a la vez, éstos conformen un hilo discursivo coherente. Hay un hábito de leer en diagonal, haciendo “zapping” sobre los renglones. No podemos controlar esto, pero si podemos tratar de redactar de forma que el lector no se pierda entre palabras inconexas.
- Que lo informado brinde elementos que amplíen la idea que el receptor tiene del problema: y le permitan adoptar decisiones con un convencimiento mayor o con argumentos que no tenía antes de leer el informe.
- Que la lectura no demande más tiempo que el mínimo que el receptor pueda dedicarle: Si se excede este tiempo, se corre el riesgo de que el informe no sea leído en su totalidad, ni con la atención debida. Aunque el informe tenga todos los datos necesarios para una situación dada, si éstos no se ajustan al tiempo disponible, corren el riesgo de ser pasados por alto.

- Que la información y las recomendaciones contenidas en el informe ejerzan influencia sobre el receptor: si bien se trata de una posibilidad, no de un imperativo ni una exigencia para determinar si un informe llegó o no, esta influencia es parte de la eficiencia de un informe.

Uno de los errores habituales en que se cae al intentar producir un informe eficaz es hacer descripciones exhaustivas en busca de precisión. Por ese motivo, le proponemos la siguiente Actividad de Integración que le ayudará a ajustar la descripción del problema a los elementos que intervengan directamente sobre lo que desea analizar.

La actividad de integración es:

- Límite el problema: redúzcalo a una escala que pueda manejar a partir de responderse quién (o quienes), qué, cuándo, por qué y cómo de la situación. Elimine del campo de su atención todos los datos que considere innecesarios.
- Exprese en una frase el contenido del informe.
- Observe el problema en su totalidad para facilitar esta ampliación del campo, pregúntese: ¿Las partes involucradas o los elementos considerados sugieren otros problemas que pueden separarse? ¿Estas partes y elementos están tan referidos a una situación global que sólo permite una aproximación única? Sean cuales fueran las respuestas que se dé a esta preguntas, ampliarán su comprensión del problema?
- Evalúe la información de que se dispone: ¿Proviene de fuentes o personas confiables? ¿Estas fuentes o personas están calificadas y autorizadas para emitir esos datos? ¿Es suficiente esa calificación para considerarlos “puntos de referencia” sólidos? ¿Hay más información que debería considerar?

Niveles de interlocución

Muchas personas se resisten a admitir la Inclusión del lector en el momento de escribir y por eso redactan con dificultades, de manera

poco clara, con saltos de tono, con excesivo distanciamiento, o bien el clásico estilo de “decir sin decir” que tanto aburre al ser leído.

Para que cada uno pueda apreciar y potenciar sus posibilidades de lenguaje, podemos descomponerlo teniendo en cuenta tres niveles básicos de interlocutores. Cada uno de estos tres niveles de interlocución tiene limitaciones y posibilidades propias y pueden articularse en función de las restantes para llegar a reunirse nuevamente en un texto único que potencie las tres.

Para mí (nivel íntimo)

Cuando escribo para mí, puedo sincerarme plenamente, ya que nadie leerá lo que escriba. Puedo: ser espontáneo, complaciente, reiterativo, aburrido, contradictorio, difuso, omitir ciertas cosas, no necesito coherencia ni ser lógico. Elabora una lista de ideas que se le cruzan por la mente.

A partir de esta lista, redactará una primera versión imaginando que se trata de una comunicación directa con el receptor.

Para vos / para usted (nivel privado)

Al escribir para alguien ya no lo hacemos con la misma libertad que cuando lo hacemos para nosotros mismos. Solo “sacamos de adentro” lo que permita el tipo de vínculo que tenemos con el interlocutor. Con uno podemos mostrar ciertos aspectos, ante otro debemos controlarnos.

Después de haber hecho la lista y de haberse colocado en posición de contarle a su interlocutor lo que ha elaborado, se redacta.

Cuando termina de redactar, el emisor se pone en el lugar del receptor y se da cuenta que por mantener la formalidad no ha expresado todo lo que tenía que decir y que el informe carece de fuerza para lograr el objetivo del informe.

Para él (nivel público)

Cuando alguien a quien no conocemos ni nos conoce va a leer

algo escrito por nosotros o cuando queremos que el informe salga del vínculo que nos une a otra persona. Fundamentalmente, todo lo que tenemos en nuestra mente debe ser transmitido de modo: clara, comprensible para quien lo lea, interesante, ordenado, verosímil y conciso. Para ganar el interés del lector, también se requiere que el texto tenga una coherencia interna propia, un orden en los conceptos que facilite el ingreso y seguimiento, y una salida aclare las inquietudes despertadas. Por esos es preciso que sea informativo, verosímil y convincente; estas tres cualidades transforman el “contra” o “describir” del segundo nivel de interlocución, en el “informar” al que se aspira en este tercer nivel o nivel final.

En esa redacción, el agente redactor presenta la temática “desde” el lugar de quien ha analizado la problemática y tiene una postura tomada.

Si lo que queremos es precisamente que nos lean, necesitamos encontrar una forma capaz de:

- Expresar sin tergiversación ni retaceo cuanto sentimos y pensamos respecto de lo estamos informando (posibilidades del primer nivel)
- Establecer un código común con quien nos lee (y otros recursos del segundo nivel)
- Ser entendible sin dejar lugar a dudas (y otras exigencias del tercer nivel)

¿Cuánto escribo?

Esta pregunta encierra a dos preguntas. Una se refiere a la extensión temporal del proceso de escritura: cuánto tiempo real podemos o estamos dispuestos a dedicar a la tarea de confeccionar el informe. La otra pregunta es acerca de la extensión espacial del texto: cuántas hojas ocupará.

Extensión temporal: escribir un informe de una página no demanda el mismo tiempo que leer una página. La redacción es más lenta tiene un tiempo de trabajo previo, un tiempo de recolección y clasificación de datos, ocupa un espacio mental y un tiempo real entre otras actividades. Además suele ser necesario escribir más de un aversión.

Extensión espacial: el tamaño ideal para un informe oscila en alrededor de dos mil palabras. Esto significa más o menos cuatro carillas a doble espacio. O para medirlo en tiempos de lectura, entre 5 y 10 minutos. Se ha comprobado que, cuando un informe está bien organizado y claramente escrito, éste es el tiempo máximo de atención del que suele disponer un funcionario para leerlo en su ámbito laboral. Pasado ese período, empiezan a inquietarse por otras actividades pendientes. Si el espacio asignado es poco, apenas se enunciarán los hechos o las ideas. En estos casos, es conveniente que evalúe la inclusión de anexos y el modo de presentar las fuentes.

Anexos: cuando para describir un aspecto o presentar una serie de datos se requieren varias páginas, puede incluir esta información en forma de anexo al final del informe. El cuerpo principal del informe podrá simplemente enunciar estos aspectos o datos y remitir al lector a los anexos mediante indicaciones del tipo (vea anexo..., pag.)

Fuentes: Hay una tendencia a enumerar la lista de fuentes, esto suele hacer con la idea de demostrar el origen, valor fidedigno y nivel de credibilidad de los datos. Si fueran demasiadas, se pueden incluir en un anexo.

Estructura del informe

La estructura de un informe es la forma en que está organizado el material. El orden en que se van presentando la información también hace a la estructura.

Existen constantes de lectura que determinan que:

- Al comienzo, el lector espera que el informe responda la expectativa despertada por el título o la Ref. Conviene que en los primeros tramos todo informe dé una idea correcta de su contenido y establezca alguna afinidad con el lector.
- Cuando el lector entra en el tema y logra reconstruir una idea que asocia con otra que ya existe en su mente, sigue leyendo, quiere enterarse y enriquecer esa información. Busca argumentos que apuntalen, expandan, contextualicen esas ideas.
- En los últimos tramos querrá llegar a una conclusión, o ver en qué punto está o cómo se resuelve la situación planteada.

Conviene que todo informe presente una conclusión.

Para favorecer la representación del tema que pueda hacerse el lector, mantener su interés y acompañarlo hasta el final, se busca en cada etapa una determinadas características. Nos vamos a referir a estas secciones o etapas mediante los siguientes nombres:

- Noticia (situación, introducción, problema)
- Antecedentes (causas, desarrollo o cuerpo, antecedentes)
- Conclusiones (propuesta, conclusiones, soluciones)

La Noticia (N):

Una de las habilidades de la persona que va a informar sobre algo consiste en poder recorrer toda la información disponible para determinar dónde está el foco de interés (exposición introductoria). Para llegar a este punto, el que escribe necesita dejar de lado elementos que son accesorios y con la menor cantidad de datos posibles, reflejar la totalidad de la situación.

Para que el lector pueda hacerse una sólida representación, al leer necesitará elementos que actúen en dos planos, uno como figura (los datos o situaciones que resaltamos) y otros como fondo (permanente).

El bloque del comienzo (que en adelante llamaremos N) es una parte relevante del informe. La tensión narrativa es el conflicto, o problema, por el cual se está realizando el informe. Si un informe no alude a ningún conflicto, carece de interés. Incluso los informes que llevan buenas noticias comunican que algo que antes no estaba, o funcionaba mal, ahora funciona bien en este caso. Para que un informe sea eficaz, debe oficiar de puente entre las ideas de quien escribe y las del lector. Una vez que el lector ha podido representar la situación global (figuras y fondos del conflicto), dispone del elemento clave para asociar con otras ideas y le resulta más sencillo ir incorporando y relacionando los antecedentes.

Para que un bloque (N) sea autónomo, es decir que si el lector deja de leer se lleve una unidad completa de comprensión, conviene que luego de situar el conflicto y antes de exponer los antecedentes (A) enuncie en forma escueta:

- el plan a seguir o las partes que dividirá los bloques (A)
- y hacia dónde apunta su conclusión (C).

Conviene que, en un informe de tres a más páginas, antes de que el lector dé vuelta la primera página ya se haya configurado la Noticia.

El Antecedente (A):

Entre la Noticia y los datos que siguen, el texto hace un corte, indicado a veces por un doble espacio o un subtítulo. En este momento el lector ya enterado del tema se dispone a examinar los antecedentes.

En los antecedentes, lo primero que el autor pone en evidencia es su forma de categorizar la información. Si hay elementos que hacen a distintos aspectos de lo planteado, conviene encontrar criterios que los agrupen para que aparezcan ordenados y el lector no se vea forzado a reunir mentalmente los elementos dispersos en los párrafos. Lo segundo que pone en evidencia es su capacidad de fundamentación (de lo expuesto en N). Es conveniente que el orden en que se desarrollan los argumentos en este tramo del informe responda a algún tipo de secuencia lógica que permita acompañar al razonamiento.

El lector se formó una idea del problema a leer la primera página o la N. En adelante todo lo que aporte ideas le servirá para sacar conclusiones. Todo lo que sea innecesario lo irá distrayendo.

El orden de los Antecedentes deberá ser:

- El soporte más eficaz es enunciar primero la causa y después la consecuencia, no al revés.
- Cuando hay varias causas y una sola consecuencia general, se enuncian todas juntas con algún tipo de priorización y finalmente desemboca en un resultado común.
- Cuando cada causa tiene su consecuencia propia y la suma de todas genera una consecuencia común, estructure los antecedentes en esa misma lógica.

La extensión de los antecedentes (A) es muy importante. Si va

a escribir un informe de 4 carillas y emplea una para la (N), piense que necesita una para la Conclusión (C), por lo tanto le quedan dos para los (A). Como por lo general la reunión de material excede el espacio asignado, cada vez se usan más los anexos. Un informe puede tener la cantidad de anexos que necesite, si al lector le interesa ampliar un aspecto va hacia él. Es conveniente que las páginas de un anexo tengan foliado independiente del informe, para que el lector tenga claro cuál es el cuerpo central y cuáles los anexos.

La Conclusión (C):

Así como en la introducción (N) el informe lo ponía en tema y en los antecedentes le daba los elementos necesarios para comprender la situación, en el último tramo el texto necesita poner en palabras lo que se desprende de lo expuesto.

Si el lector encuentra en el tramo (C) algo que no coincide con las ideas que se fue formando en la lectura, no incorporará las conclusiones con naturalidad.

En las Conclusiones el lector busca:

- Que las expectativas que le despertó el conflicto o problema planteado en N queden satisfechas
- Que este desenlace no sea totalmente inesperado ni carezca de relación lógica con lo planteado.
- Que la conclusión no sea reiterativa ni obvia. Si es así conviene eliminarla.

REPORTE

Son comunicaciones formales escritas sobre los resultados de lo consultado por el cliente. Son registros permanentes de lo hicimos, lo que encontramos y lo que recordamos. Los reportes ayudan al cliente a tomar decisiones, le proveen al cliente de un documento de referencia.

Existen tres tipos de reportes:

- 1 - Reporte de progreso: muestra el progreso de las investigaciones, conclusiones y recomendaciones.
- 2- Reporte Final: provee la información necesaria para obtener una comprensión adecuada del asunto tratado.

- 3- Reporte Técnico: da la información obtenida sobre tópicos técnicos en un formato específico

1- Reporte de progreso

Provee al cliente de información de los progresos hechos y del estado del trabajo. Dependiendo del propósito del reporte, nosotros podemos querer discutir nuestros descubrimientos, primeras conclusiones, recomendaciones y comunicar problemas actuales o potenciales ha ser resueltos. Cuando es usada esta forma, es un excelente medio para ver la reacción del cliente ante nuestras conclusiones preliminares, antes de que éstas sean concretas. Más aún, estas reacciones del cliente y sugerencias serán reflejadas en el reporte final. Haciendo así las recomendaciones más apropiadas para la situación del cliente y así incrementar las chances de una implementación exitosa.

Los reportes de progreso pueden ser orales o escritos. Las presentaciones orales son muy útiles, sobre todo si se acompañan con detalles escritos, dados al cliente de antemano.

Se comienza con una introducción que resume cómo va el estudio y las ideas principales a ser discutidas en el cuerpo del reporte. Si el documento es uno de una serie de reportes de progreso, la introducción se elimina. En cambio se reemplaza por la fechas de las acciones tomadas desde el último reporte, por lo general se hacen en una grilla, hecha por fechas, trabajos y áreas.

El cuerpo debe incluir secciones de conclusiones y recomendaciones preliminares. La sección final puede describir áreas actuales o potenciales de problemas, que requieren de atención y resolución. Por ejemplo: áreas que presentaron problemas inesperados, o poca colaboración del personal en el proyecto, o pocos datos para obtener, o etc.

2- Reporte final

Este tipo de reporte está conformado por: una carta de transmisión para el cliente que consiste, al menos, de los 4 principales componentes:

- establecer la situación

- introducción de los problemas que llevaron a realizar el estudio
- la solución global llegada en el estudio
- prever los temas que van a ser desarrollados en el cuerpo del reporte.

Usualmente, el propósito (por qué el estudio está siendo hecho) o el objetivo (qué es lo que uno desea que se lleve a cabo en el estudio) se colocan en esta carta. Si hubiera una modificación en el objetivo, deberá haber una explicación y justificación de estos cambios.

Se explicará, para tener una mayor comprensión de lo que se hizo y lo que no, que fue incluido y que no. Estos detalles ayudan a iluminar la base de nuestras conclusiones y recomendaciones.

También incluirá un resumen de los métodos utilizados para recopilar datos o métodos para realizar el trabajo. Si estos fueran muy complejos se pondrán en anexo a la carta.

Al igual que en el reporte de progreso, ira una sección con los problemas encontrados, sobre todo si estos no pudieron ser solucionados o influyen negativamente en el problema a resolver.

3- Reporte Técnico

Este reporte contiene básicamente los mismos componentes que un reporte final. Ellos pueden ser sujetos por presiones externas o por reglas de estilo requeridas. Por ej: gobierno estatal o provincial que normalmente solicitan título específico, tablas de contenidos, etc.

Resumen ejecutivo

Este resumen debería ser provisto en cada reporte. El proveería a la administración del cliente las claves de la información sobre la naturaleza y los resultados del compromiso adquirido. Este resumen contendrá los principales hallazgos, conclusiones y las principales recomendaciones.

Cuerpo del reporte

El cuerpo del reporte variará significativamente dependiendo de la naturaleza del problema. Pero tendrás tres componentes fundamentales: hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

- Hallazgos: el estudio de los hallazgos es usualmente

desarrollado como un resultado de las recolecciones y colecciones de datos. Los descubrimientos incluyen resultados claves como: análisis de los datos, documentos revisados, entrevistas e investigaciones especiales. Los hallazgos deberán ser descriptos muy brevemente e incluir solamente aquellos necesarios para comunicar la sustancia de nuestro pensamiento, o entender racionalmente nuestras conclusiones. Las fuentes de los datos que nos llevan a importantes conclusiones o recomendaciones deben ser especificadas.

- Conclusiones: son declaraciones a las que llegamos por el análisis de los hallazgos. Son normalmente desarrollados desde un hallazgo o desde un encadenamiento de hallazgos. Un grupo de conclusiones normalmente forman el fundamento de una conclusión. Consecuentemente las conclusiones deben ser bien formuladas y soportadas por un exacto hallazgo.
- Recomendaciones: consiste en una *simple declaración con una palabra de acción* o detalles, paso a paso de la descripción de un conjunto de acciones para llegar al objetivo del compromiso adquirido. En algunos casos es conveniente presentar alternativas de las recomendaciones y discutir las ventajas y desventajas de ellas y así el cliente podrá tomar una decisión apropiada.

En los exhibidores podrán ir las tablas, gráficos, etc. para ampliar importante información que no pudo ser presentada en el texto. Los exhibidores deben ser cortos, si ocupa muchas hojas, llévelo a un apéndice. Un exhibidor debe estar bien diseñado, debe ser atractivo y bien estructurado, sino es mejor no incluirlo.

Los exhibidores son gráficos, y su exhibición produce un impacto en la audiencia mucho mayor que una línea escrita. Por lo tanto lo que se muestra (no lo que se dice) debe ser claro, lógico y complementario del texto. Los exhibidores deben ser usados para explicar importante información que no puede ser explicada mediante el texto. Algunos ejemplos serían, organigramas, gráficos de torta, de ejes cartesianos, diagramas de flujo, etc.

Los apéndices son usados para proveer información voluminosa, deberá ser organizada e indexada.

CONCLUSION

Como hemos visto existen diferentes tipos de documentos para transferir información dentro de una organización. Se han dado pautas en cuanto a la forma que deben cumplir y las características que diferencian un memorando, de un informe y de un reporte.

Lo más importante a destacar es que, en los tiempos modernos con el poco tiempo que disponen los ejecutivos de las empresas para dedicarle a la lectura de un documento, el mismo debe estar redactado de una forma atractiva, concreta y clara para que el receptor en una lectura rápida pueda tener una idea acabada del objetivo del documento. Por ello es muy importante determinar qué tipo de audiencia va a recibir el informe o sea identificar el lector. Luego hay que determinar el propósito del mismo o sea si lo que se quiere es persuadir o informar al receptor.

La integración de los conocimientos de la comunicación, con las técnicas y objetivos de la gestión empresarial es de suma importancia. Así como desarrollar actividades que fortalezcan la aptitud crítica, analítica y descriptiva de todos los miembros de la organización responsables de transmitir información.

BIBLIOGRAFIA

- PRIETO CASTILLO, Daniel - "Tres experiencias de diagnóstico de comunicación"
- WIENER, Norbert - "Cibernética y Sociedad"
- KREIMER, Juan Carlos - "Curso del informe eficaz"
- CASSANY, Daniel - "Describir el escribir"