

# Comunicación escrita en la empresa: investigaciones, intervenciones y ejemplos

---

Daniel Cassany.  
Universitat Pompeu Fabra (Barcelona)

## RESUMEN

El autor considera el escenario altamente competitivo en que se mueve la empresa de hoy como un entorno que exige altos niveles de efectividad y claridad en los procesos de comunicación. Basado en ejemplos que ha recogido en sus asesorías a diferentes organizaciones iberoamericanas y en un recorrido investigaciones de Europa y Norteamérica, Cassany constata que la inversión en lengua no solo es rentable sino necesaria y que los procesos de comunicación interna y externa basados en el texto escrito, implican costos en imagen y dinero que deben ser motivo de reflexión e intervención por parte del comunicador corporativo.

## PALABRAS CLAVE

Comunicación escrita Investigación sobre el texto escrito Intervención en la comunicación escrita Empresa y comunicación escrita Competencias del comunicador corporativo.

## ABSTRACT

The author considers the scenario to be highly competitive where today's enterprise moves as a surrounding that demands high levels of effectiveness and clarity in the processes of Communications. Based on examples he has gathered through his consultancies to various Iberoamerican organizations and long-run researches in Europe and North America, Cassany confirms that the investment in tongue is not only profitable but furthermore necessary and that the processes of internal and external Communications based on the written text, imply image costs and money that they should become a motive of reflection and intervention on behalf of the corporate communicator.

## INTRODUCCIÓN

En un banco cualquiera, el informe anual de auditoría interna de una sucursal resulta tan técnico y complejo que sus destinatarios, los directivos que tienen que tomar decisiones, no lo entienden y exigen una reunión con los auditores para aclarar dudas. En una empresa aseguradora, un empleado comete un error al tramitar un seguro, a causa de una ambigüedad en el manual de procedimientos; el error se descubre meses después y requiere realizar varias correcciones informáticas, reuniones, reformulación de contratos, etc. En una universidad pública, un empleado del servicio de personal docente tiene que dedicar buena parte de la jornada completa de los días del 1 al 15 de cada mes a atender las consultas telefónicas que realiza el profesorado para aclarar conceptos y cantidades de su hoja de nómina.

Los anteriores ejemplos son tres casos reales de comunicaciones escritas fracasadas que cuestan tiempo, esfuerzo y dinero a la organización. Un informe de auditoría puede costar varios millones de pesetas, contabilizando el tiempo y el sueldo de los auditores que lo firman y el de los directivos lectores. Un manual de procedimientos con ambigüedades e instrucciones oscuras inevitablemente genera equivocaciones de valor incalculable. ¿Y qué decir de una nómina torpe que no puede ser comprendida por el profesorado universitario y que exige el gasto inútil de una persona a tiempo parcial para aclarar dudas?

Una organización (una empresa, una fábrica, un hospital, una institución, un ayuntamiento, etc.) no deja de ser un grupo de personas que trabajan juntas para conseguir un objetivo único. Desde esta óptica tan simple, la comunicación oral y escrita entre ellas resulta fundamental para la consecución eficaz esa meta, y cualquier avance o estorbo al respecto tiene incidencia directa en el proceso organizativo global, como hemos visto en esos ejemplos. Esta única razón ya justifica los esfuerzos de mejora de la calidad comunicativa que realiza actualmente la empresa, sea con actividades de formación (cursos, asesorías, etc.), con la contratación de especialistas en áreas concretas (relaciones públicas, periodismo, informática, etc.) o con la creación de instrumentos de regulación comunicativa (imagen corporativa, manual de estilo, publicidad). Pero podemos aducir otros argumentos a favor del desarrollo comunicativo.

El incremento de los contactos internacionales entre países, el desarrollo tecnológico y los avances científicos multiplican las relaciones, los documentos y los idiomas que se utilizan. Los poderes públicos legislan sobre comunicación: obligan a las empresas a informar a los consumidores, a usar determinados idiomas, a publicar determinados datos, etc. La competencia comercial ha llegado a cotas agresivas y exige que las empresas ofrezcan textos de calidad a unos clientes cada día más cultos y preparados. En definitiva, la comunicación y la lengua están adquiriendo una importancia inusitada en las organizaciones. Un buen *mailing* vende, una carta elegante consolida imagen y un discurso persuasivo convence; al revés, un *mailing* torpe aliena al cliente, una carta con faltas de ortografía provoca risas y un discurso aburrido no hace ningún favor a la empresa.

En este contexto, la inversión en lengua empieza a ser no sólo rentable sino también necesaria.

Las grandes empresas crean unidades específicas de intervención lingüística: *servicios, gabinetes o asesorías lingüísticas*, que gestionan la comunicación interna y externa del organismo. Las pequeñas recurren eventualmente a profesionales externos, como traductores, periodistas, relaciones públicas, lingüistas, para solucionar las necesidades puntuales que van surgiendo. Uno de los tipos comunicativos más estudiado es el escrito, por su importancia indiscutible en las organizaciones (todo lo importante se escribe: contratos, reglamento laboral, procedimientos, memorias, cartas, etc.) y por el peso fundamental que tiene en la cultura occidental.

El objetivo del presente artículo es esbozar algunas de las líneas fundamentales de la comunicación escrita en la organización, teniendo en cuenta ese nuevo contexto competitivo en el que se mueve el mundo laboral. En el primer capítulo presentamos algunas investigaciones lingüísticas y psicológicas que aportan avances significativos en la comunicación escrita. A continuación, el segundo presenta un panorama de los distintos tipos de intervenciones que pueden realizarse para mejorar la comunicación escrita en una organización, poniendo énfasis en la elaboración de manuales de estilo. El último capítulo incluye algunos ejemplos de textos reformulados, que permiten ver el distinto grado de calidad comunicativa y eficacia organizativa que se puede conseguir escribiendo con pericia. Una bibliografía final incorpora fuentes y referencias que permiten ampliar la reflexión más allá de lo que estas limitadas páginas permiten.

## 1. Investigaciones sobre comunicación escrita

En este apartado vamos a pasar revista a algunas investigaciones sobre escritura que tienen influencia en la comunicación de las organizaciones:

### 1.1. Legibilidad

El concepto de *legibilidad* designa el grado de dificultad de lectura y comprensión que presenta un escrito. Se desarrolló en los EUA a partir de los años 30 con la expansión de los ordenadores y de la estadística aplicada a la lengua. De los EUA ha pasado a Francia, donde existe una importante tradición de estudios sobre legibilidad (Henry, 1987 y Alliende González, 1994).

La legibilidad se basa en el análisis de las constantes lingüísticas que presentan textos con grados variados de dificultad lectora, de acuerdo con los resultados objetivos de tests estándar de comprensión lectora. A partir del cruce de esos datos (constantes lingüísticas y grado de dificultad según el test), se puede determinar qué características lingüísticas están asociadas con la dificultad y con la facilidad de comprensión, y se pueden desarrollar tests bastante simples que permiten determinar, a partir del análisis lingüístico de un texto, su grado de dificultad. Esto es lo que hacen automáticamente varios procesadores de textos como, por ejemplo, las últimas versiones de *Wordperfect*.

En general, los escritos de legibilidad alta, o sea, los que resultan más fáciles de comprender, están relacionados con los siguientes recursos:

- Organización de las ideas en párrafos separados por puntos y aparte.
- Uso de oraciones de extensión breve (alrededor de 20-25 palabras), porque la memoria de trabajo de los lectores es limitada.
- Uso de oraciones simples, con subordinación moderada; ausencia de construcciones complejas con relativos cultos (*cuyo, sobre la cual*) o gerundios.
- Uso de la persona. La introducción de voces personales en el texto añade interés.
- Uso de elementos que despierten el interés humano del lector: nombres propios de persona, lugar, palabras con cretas (nombres de cócteles).
- Modalizaciones del discurso: admiraciones, interrogantes de preguntas retóricas, puntos suspensivos. Este tipo de recursos lingüísticos acerca el texto escrito al diálogo oral.
- Uso de tipografía variada: negritas, cursiva, mayúsculas, gráficos, etc.

## 1.2. Movimiento para el lenguaje llano

El movimiento para el lenguaje llano (en adelante: MLL; en inglés *Plain Language Movement* o *Plain English*) propone reformular los escritos importantes de la actividad social (leyes, regulaciones, seguros, contratos, etc.) con un estilo llano y comprensible, para que puedan ser comprendidos por todos los ciudadanos –¡que quedan afectados por esos documentos!–. El MLL nació en EUA durante las décadas del 60 y 70, con el desarrollo de las organizaciones de defensa del consumidor, que pronto exigieron que los documentos que regulaban la vida social se redactasen de manera comprensible, con el fin de que ellas pudieran defender los intereses de sus afiliados.

Entre las fechas clave del desarrollo de este movimiento, destaca el año 1975 en que el Citybank de Nueva York decidió rescribir sus formularios de préstamos con un estilo llano y obtuvo mucho éxito. También merece recordarse, en 1978, la normativa del gobierno norteamericano de J. Carter por la que «*todas las regulaciones más importantes se debían redactar en un inglés llano y comprensible para todos aquellos que deban comprenderlas*». Fuera de los EUA, el MLL ha tenido éxito en los países de habla inglesa (Canadá, Gran Bretaña, Australia, etc.), que han promovido leyes, organismos, especialistas y cursos de formación para renovar el estilo del lenguaje legal, jurídico o económico. En España se han celebrado dos jornadas estatales sobre el tema (ver IVAP, 1995) y se han publicado algunos manuales (ver Duarte, Alsina y Sibina, 1991).

Algunas de las características más relevantes del MLL son que intenta resolver los problemas de comprensión que tiene la gente cuando lee documentos; que no pretende vulgarizar o popularizar los escritos técnicos, o que incluye iniciativas públicas (ayuntamientos, gobiernos, etc.) y privadas (bancos, hidroeléctricas, hospitales, etc.). El MLL realiza investigaciones científicas sobre comunicación social, difunde sus ideas en publicaciones y en cursos de formación para especialistas

(abogados, médicos, economistas, etc.), y también promueve normativa legal que favorezca la implantación del lenguaje llano.

Según sus principios, un documento llano es el que:

- Usa un lenguaje (registro, vocabulario) apropiado al lector (necesidades, conocimientos) y al documento (tema, objetivo).
- Tiene un diseño racional que permite encontrar la información importante sin dificultades.
- Se puede entender la primera vez que se lee.
- Cumple los requisitos legales necesarios. Dos principios fundamentales del MLL son que el estilo llano favorece el desarrollo organizativo de las empresas y es económicamente rentable. Aparte de los ejemplos con que iniciamos este artículo, podemos leer los siguientes:
- La Comisión Federal de Comunicaciones de EUA publicó las regulaciones para con seguir licencias de emisora local de radio con el tradicional estilo legal, y necesitó 5 empleados a tiempo completo para resolver las dudas que tenía el público. Con una nueva versión de las regulaciones en lenguaje llano, los 5 empleados se pudieron dedicar a otros asuntos. [Eagleson, 1990]
- El Departamento de defensa de Gran Bretaña recibe 750.000 peticiones de dietas de viaje al año de sus empleados. Con los nuevos formularios en estilo llano, el porcentaje de errores disminuyó en un 50%; también se redujo el tiempo necesario para rellenarlo (10%) y procesarlo (15%). Globalmente, el cambio costó \$ 23.265, pero ahora se ahorran \$778.320 anuales. (Eagleson, 1990)

El segundo principio es de índole más ideológica o política. El lenguaje llano está relacionado con el ejercicio de los derechos y los deberes del ciudadano y, en definitiva, con el desarrollo democrático. El ciudadano que comprende leyes, contratos o sentencias judiciales es un ciudadano concienciado que se siente miembro de una comunidad y que participa activamente en ella; al contrario, un ciudadano que no comprende esos documentos se inhibe, se desvincula de la organización social, de su comunidad y puede llegar a instalarse en la marginalidad. Desde este punto de vista, el MLL es un instrumento de profundización en la democracia.

### 1.3. Procesos de composición

Los *Procesos de composición* (en adelante PC) son una línea científica de investigación psicolingüística y un movimiento de renovación de la redacción. Su objetivo fundamental es estudiar el *proceso de composición* que sigue un autor para producir un escrito y formar redactores-comunicadores eficaces.

Los PC se desarrollaron en EUA a partir de los años 70, en universidades y *colleges* que organizaban cursos de redacción para sus estudiantes. El profesorado de estos cursillos descubrió con la observación que los buenos redactores ‘se comportan’ de una manera determinada mientras escriben, que saben utilizar varias habilidades cognitivas que desconocen los aprendices. En general y sin entrar en detalles, los buenos redactores:

- Piensan en el lector cuando escriben; son capaces de formarse una imagen más precisa y acertada del destinatario de su escrito.
- Tienen un proceso de redacción recursivo: revisan y mejoran los borradores, aprenden mientras redactan y lo aprovechan para mejorar su texto.
- Se concentran en el contenido del texto, en la construcción del significado que quieren transmitir.
- Releen y revisan a menudo lo que están escribiendo; se paran mientras escriben y repasan lo redactado hasta el momento; elaboran varios borradores.
- Saben concentrarse selectivamente en aspectos variados del proceso de redacción; no pretenden hacerlo todo bien a la primera y al mismo tiempo.

La investigación sobre los PC ha demostrado que escribir es una actividad compleja (como conducir o cocinar) que se compone de tareas de variado tipo, como tomar conciencia del destinatario del texto, buscar información, estructurarla o saber expresarla por escrito, además de corregir la ortografía o el formato. En concreto, los PC han identificado tres procesos o componentes básicos de la escritura: *la planificación (o preescritura)*, *la textualización (o escritura)* y *la revisión (o reescritura)*. A su vez, cada uno de esos procesos se compone de distintas tareas o subprocesos (ver Cassany, 1987; Flower, 1989).

Preferimos utilizar las denominaciones del esquema a las más comunes de preescritura, escritura y reescritura porque éstas dan a entender, de manera equivocada, que redactar es una actividad lineal que sigue un orden establecido en una sola dirección: primero se *pre*-escribe, después de escribe y al final se *re*-escribe. Al contrario, hoy sabemos que esos tres procesos no siguen ningún orden fijo, que pueden desarrollarse en cualquier momento y varias veces. Cada persona tiene un estilo personal de redacción y puede realizar esos procesos de manera particular. Incluso un mismo autor puede trabajar de distinta manera en situaciones diferentes.

La investigación sobre los PC también ha aportado un conjunto variado de técnicas de redacción para cada uno de los procesos o de las subtareas de que se compone la redacción. Así, por ejemplo, podemos usar el *torbellino de ideas (brainstorming)* para generar ideas, el *ideograma* o el *esquema decimal* para ordenadas, la técnica de *marcar el texto con señales para el lector* (cursivas, títulos, columnas, etc.) para textualizar, o la de *oralizar el borrador en voz alta* para revisarlo. (Ver Serafini, 1992; Cassany, 1993, para una relación completa de técnicas.)

En resumen, los estudios sobre legibilidad, lenguaje llano y procesos de composición constituyen una base de conocimientos muy útil para aplicar a la comunicación escrita en la empresa y para mejorar su calidad y eficacia. Las variables lingüísticas de legibilidad describen los recursos que podemos utilizar para producir escritos más comprensibles, mientras que el movimiento para el lenguaje llano explora las bases filosóficas que fundamentan ese cambio comunicativo. Desde otra perspectiva, los procesos de composición investigan el comportamiento de los escritores y ofrecen técnicas para mejorar sus capacidades.

## 2. La intervención sobre la comunicación escrita

En este apartado vamos a presentar una clasificación de los distintos tipos de intervención que se puede realizar en una empresa para mejorar la calidad de su comunicación escrita. Teniendo en cuenta el objeto o sujeto destinatario de la intervención, podemos distinguir los siguientes grupos:

- La *estructura organizativa*. Incluye tareas de reorganización de organigramas, configuración de canales comunicativos (formales e informales, reuniones, circulares, etc.), o regulación de procesos de producción y recursos informáticos.
- Los *recursos humanos* o *el personal*. Incluye tareas de selección, formación y asesoría.
- El *estilo lingüístico*. Incluye tareas de elaboración de los registros lingüísticos usados en la organización con el desarrollo de normativas, formularios o modelos de textos.
- Los *documentos* y las *comunicaciones individuales*. Incluye la intervención sobre comunicaciones particulares y fungibles con traducción, interpretación, corrección o redacción de textos. Dentro de cada uno de esos grupos podemos englobar las siguientes actuaciones concretas:

TIPOLOGÍA DE INTERVENCIONES		
Ámbito	Tipo	Descripción
Sobre la estructura de la organización	<b>1. Auditoría comunicativa</b>	Evaluación de la cultura de la organización, de su calidad comunicativa y de su documentación escrita.
	<b>2. Procesos organizativos</b>	Evaluación y rectificación de los procesos de producción de documentos.
	<b>3. Recursos tecnológicos</b>	Evaluación de los recursos tecnológicos empleados, implantación de nuevas tecnologías.
	<b>4. Evaluación de personal</b>	Medición de la capacidad expresiva de un grupo determinado de autores.

TIPOLOGÍA DE INTERVENCIONES		
Ámbito	Tipo	Descripción
Sobre el personal	<b>5. Actividades heterodirigidas</b>	Métodos programados y cursos de formación dirigidos por profesorado especialista.
	<b>6. Autoformación</b>	Desarrollo y uso de sistemas variados de formación autodirigida: centros de autoaprendizaje, sistemas informáticos de autoacceso, formación a distancia. Utilización puntual o periódica de la tutoría o asesoría sobre comunicación escrita y redacción.
	<b>7. Asesoría</b>	Evaluación de la cultura de la organización, de su calidad comunicativa y de su documentación escrita.
Sobre el estilo Sobre el documento	<b>8. Manual de estilo</b>	Fijación de criterios lingüísticos generales para cualquier documentación.
		Elaboración de un repertorio cerrado de modelos y ejemplos de documentos.
	<b>10. Plantilla</b>	Definición precisa de las características de un tipo de texto, formulada en un modelo.
Sobre el documento	<b>11. Supervisión</b>	Evaluación de la calidad general de un documento (puede afectar varios niveles).
	<b>12. Traducción</b>	Reformulación de un original en otra lengua.
	<b>13. Redacción</b>	Elaboración de un documento concreto.

Extraído de Cassany (1995).

La *auditoría de cultura empresarial* diagnostica el conjunto de creencias, comportamientos y actitudes que comparten los miembros de una organización y que configuran su identidad social: lo que se suele denominar 'cultura de empresa'. Paralelamente, una *auditoría comunicativa o lingüística* (núm. 1, en el esquema) realiza una evaluación global o parcial de las comunicaciones que genera una empresa, con el objetivo de determinar su eficacia y su calidad o, también, el grado de adecuación entre, por un lado, las comunicaciones que genera un determinado puesto de trabajo y, por otro, la formación que posee la persona que ocupa ese puesto. Desde esta óptica, la auditoría permite tomar decisiones sobre cuáles son las necesidades comunicativas y cuáles las mejores intervenciones para satisfacerlas.

Las intervenciones núm. 2 y 3 son menos ambiciosas y se proponen evaluar y mejorar ámbitos y elementos específicos de la organización. La mejora de los *procesos organizativos* (núm. 2) permite identificar y subsanar errores en la transmisión interna de información. Dos ejemplos típicos son la degradación o distorsión de los mensajes (redundancia, rumores, ambigüedades) a través del organigrama o la descoordinación entre áreas o departamentos por falta de comunicación. Las posibles mejoras son el establecimiento de canales formales y sólidos de transmisión de datos a todos los puntos del organigrama o entre partes concretas. En la misma línea, la implementación de *recursos tecnológicos* (núm. 3) como el correo electrónico, el hipertexto o las bases de datos permite mejorar la comunicación interna.

Vamos a poner un ejemplo concreto. En una entidad financiera, la elaboración de un contrato de hipoteca o préstamo requiere la participación, entre otros, de abogados, economistas, informáticos, diseñadores o técnicos en *marketing*, además de lingüistas, que trabajan en diferentes departamentos. Conseguir que esas personas se pongan de acuerdo y cooperen en la redacción de un único documento de dos o tres páginas -que resulta fundamental para la entidad- no resulta tarea fácil.

En la práctica se presentan algunas dificultades: disparidad de criterios, dificultades para interpretar las correcciones del borrador, incompreensión de los puntos de vista de cada participante (por ejemplo, los economistas no entienden las limitaciones gráficas que impone el tratamiento informático o el diseño del documento en papel, etc.). Para solucionar esos problemas se requieren grandes gastos de tiempo en reuniones de discusión, intercambio de borradores, sesiones de trabajo, pero la búsqueda de vías formales de colaboración permite agilizar este proceso.

Las intervenciones sobre los recursos humanos consisten en la *evaluación* (núm. 4) de sus habilidades lingüísticas y comunicativas para la selección o promoción interna; en el desarrollo de todo tipo de sistemas de *formación* (núm. 5 y 6), y en la creación de sistemas de *asesoría comunicativa* (núm. 7) que permitan solucionar las dudas que se presentan en el día a día.

Dentro de las actividades de formación, es importante destacar el desarrollo que están adquiriendo los sistemas de formación autodirigida como los centros o aulas de autoaprendizaje (*self-access center*) o la formación a distancia con tecnología informática. Con el desarrollo de las tecnologías comunicativas, estos sistemas están demostrando ser mucho más rentables que la tradicional formación heterodirigida por profesorado especializado. Por ejemplo, equipar una aula con ordenadores, programas y material didáctico para mejorar el inglés o la habilidad de redacción resulta a medio y largo plazo mucho más económico que pagar un especialista para que dé un curso. Los alumnos pueden asistir al aula en cualquier momento del día y del año, incluso pueden acceder a los materiales desde su despacho con el ordenador, mientras que el curso presencial es fungible y limitado a un horario. Pero también es cierto que los mejores programas informáticos nunca podrán sustituir la sabiduría y la flexibilidad humanas.

Las intervenciones sobre el *estilo o registro comunicativo* (núm. 8, 9 y 10), consisten en regular y estandarizar tanto el denominado *corpus lingüístico* (criterios lingüísticos, terminología, estructura del documento, fraseología, etc.) como el *estatus* (función, canal, idioma, tipo de texto, etc.). Según el volumen de comunicaciones regulado, podemos hablar de manual de *estilo* (núm. 8), que establece criterios generales para el conjunto de la organización; *formulario* (núm. 9), que ofrece ejemplos y modelos de un tipo concreto de texto (cartas, informes, actas, etc.), o *plantilla* (núm. 10), que hace una propuesta muy detallada (diseño, formato, fraseología, etc.) de un único documento.

La confección de *manuales de estilo* en grandes empresas es una de las intervenciones que ha proliferado en los últimos años en la sociedad española. Desarrollados a partir de la expansión de los medios de comunicación norteamericanos durante los años 60 y 70, los manuales de estilo en organizaciones no periodísticas realizan las siguientes funciones:

- Fijan normas de uso en áreas de controversia lingüística. Por ejemplo, determinan si debe escribirse *software o programa, clubs o clubes, periodización o periodificación, C.I.C., CIC o cic* (comunicado intercentros), etc.
- Unifican el idioma, especial mente en grandes organizaciones repartidas entre distintos países y/o continentes.
- Estandarizan las comunicaciones y los tipos de texto. Fijan qué debe decirse en qué comunicación y de qué modo. Por ejemplo, como debe ser una acta de reunión, una memoria, o una auditoría.
- Contribuyen a la formación continuada del personal. Por una parte, informan y forman a los empleados de la organización sobre las comunicaciones de ésta. Por otra, ofrecen modelos de documentos que se pueden copiar y adaptar. Algunos manuales pueden tener formato informático, con lo que los usuarios pueden usar sus modelos directamente en el ordenador.
- Consiguen reconocimiento y prestigio social. En este contexto, disponer de un manual de estilo es un símbolo de calidad comunicativa, del mismo modo que lo era –y lo sigue siendo, aunque hoy en día ya está mucho más generalizado– disponer de una imagen corporativa con solida.

Respecto del contenido de los manuales de estilo, la siguiente tabla contrasta las informaciones (en redonda) y los documentos (en cursiva) que incluyen los manuales del Banco de Sabadell (1993), Fecsa (en prensa), la Universitat de Barcelona (1991; DAU: Documents Administratius Universitaris), «la Caixa» (1991) y la Universitat Pompeu Fabra (1994 y 1996).

CONTENIDO DE ALGUNOS MANUALES DE ESTILO					
Ámbito	Banc Sabadell	FECSA	DAU / UB	«la Caixa»	UPF
Criterios de redacción	XXXXXXXX	XXXXXX		XXXXXX	XXXXXX
Convenciones gráficas		XXXXXX		XXXXXX	XXXXXX
Criterios gramaticales	XXXXXXXX	XXXXXX		XXXXXX	XXXXXX
Léxico y terminología	XXXXXXXX	XXXXXX	XXXXXXX	XXXXXX	
Acta de reunión	XXXXXXXX	XXXXXX	XXXXXXX	XXXXXX	XXXXXX
Carta	XXXXXXXX	XXXXXX	XXXXXXX	XXXXXX	XXXXXX
Certificado	XXXXXXXX	XXXXXX	XXXXXXX	XXXXXX	XXXXXX
Circular interna	XXXXXXXX	XXXXXX	XXXXXXX	XXXXXX	XXXXXX
Convocatoria	XXXXXXXX	XXXXXX	XXXXXXX	XXXXXX	XXXXXX
Informe		XXXXXX	XXXXXXX	XXXXXX	XXXXXX
Instancia o solicitud		XXXXXX	XXXXXXX	XXXXXX	XXXXXX
Invitación		XXXXXX	XXXXXXX	XXXXXX	XXXXXX
Oficio			XXXXXXX	XXXXXX	XXXXXX
Saluda	XXXXXXXX	XXXXXX	XXXXXXX	XXXXXX	XXXXXX
Aviso		XXXXXX		XXXXXX	XXXXXX
Tarjeta o tarjetón				XXXXXX	
Recurso			XXXXXXX	XXXXXX	
Recibo		XXXXXX			
Petición					XXXXXX
Anuncio		XXXXXX	XXXXXXX		
Teléfono	XXXXXXXX				
Normativa legal	XXXXXXXX		XXXXXXX	XXXXXX	

Extraído de Cassany (1995).

Finalmente, las intervenciones sobre una comunicación particular e irrepitable son actos individuales de mediación lingüística: se interviene en una situación concreta para transmitir un mensaje a un destinatario determinado. La *supervisión* (núm. 11) incluye todo tipo de manipulación de documentos ya existentes: corrección gramatical y tipográfica, reformulación estilística, preparación de originales para la publicación editorial, etc. La *traducción e interpretación* (núm. 12) requiere la importación de documentos orales y escritos de un idioma a otro. Y la *redacción* (núm. 13) se refiere a la producción de documentos desde cero.

En conjunto, esa variada gama de intervenciones sobre la estructura, los recursos humanos, el estilo o una comunicación ofrece distintas posibilidades de mejora de las comunicaciones escritas en una empresa. Obviamente, cada una de esas acciones tiene alcances y metas muy diferentes. Si la redacción o la supervisión de un documento sólo permite mejorar la calidad de una situación concreta, un manual de estilo constituye un instrumento potente para incrementar la eficacia del conjunto de comunicaciones de una organización.

### 3. Ejemplos

En este último apartado incluimos y comentamos algunos ejemplos reales de reformulación de documentos, para valorar el incremento de calidad comunicativa que aportan. En ambos casos presentamos el documento original que redactaron los empleados de la organización y la versión reformulada que hicimos a partir de las recomendaciones de legibilidad, lenguaje llano y procesos de composición, en el marco de un curso de formación en comunicación. Aunque se trate de escritos auténticos, hemos tachado los nombres propios y la terminología particular para salvaguardar el anonimato de las organizaciones.

#### 3.1. Primer ejemplo

Pertenece a una institución municipal y es una carta de respuesta a una petición de cambio de titular, redactada por una relacionista pública. Se trata, pues, de una comunicación externa protocolaria, de tema general. Vamos a comparar las dos versiones:

PRIMER EJEMPLO	
Original	Revisión
Sra. Mxxxxx Jxxxxxx Axxxxx Rxxxxxx. C. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX 00000 XXXXXXXXX	Sra. Mxxxxx Jxxxxxx Axxxxx Rxxxxxx. C. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX 00000 XXXXXXXXX
Nos dirigimos a usted con relación a la solicitud expresada mediante la instancia presentada el día 8 de enero de 1997 referente a la recepción de la información municipal a nombre de su difunto marido.	Señora Axxxxxx, Tomamos nota de su escrito del 8—1—97, en el que nos comunica que todavía recibe la información municipal a nombre de su difunto marido. Le pedimos disculpas por los inconvenientes que este hecho le haya podido causar, y le informamos que hemos realizado las gestiones necesarias para que, en breve tiempo, usted pueda recibir a su nombre nuestra correspondencia.
Le informamos que las direcciones de los ciudadanos a quienes remitimos las informaciones del Distrito son extraídas de las listas del padrón. Estas listas se revisan una vez al año y entonces se realizan los cambios que se hayan sucedido. Debe saber que estos cambios requieren un tiempo más o menos largo dependiendo de las variaciones que se hayan producido. Por esta causa existe un retraso en el cambio de nombre de lo que usted recibe en su casa. Creemos que en un tiempo breve el nombre será cambiado.	Extraemos las direcciones de los ciudadanos a quienes enviamos correspondencia del padrón municipal, que se actualiza anualmente. Esa actualización requiere un lapso de tiempo más o menos largo, según los cambios que deban hacerse, y esto explica algunos retrasos que se han producido, como el suyo.

PRIMER EJEMPLO	
Original	Revisión
Aprovechamos la ocasión para agradecerle que se haya puesto en contacto con nosotros para expresarnos sus observaciones, ya que sin ellas no podríamos mejorar nuestra actividad. Del mismo modo, le pedimos disculpas por los inconvenientes que le hayamos podido provocar.	Le agradecemos que nos haya expresado sus observaciones, que nos ayudan a mejorar nuestro trabajo. Estamos a su disposición para cualquier otra consulta.  Atentamente,

Como podemos ver, se trata de una respuesta positiva, puesto que la institución reconoce la razón al autor de la queja. Por este motivo, la estrategia comunicativa más adecuada que debe seguirse es la siguiente-, después de mencionar el tema, debe reconocerse la razón del ciudadano, pedir disculpas y anunciar que tan pronto como sea posible se enmendará el error; el resto de datos (proceso de actualización en el padrón, demoras, etc.) son detalles que pueden añadirse después de la información central. De esta manera, la autora de la queja recibirá una respuesta al inicio de la carta, quedará satisfecha y leerá el resto del texto con más interés. (En el caso que la respuesta fuera negativa –denegar la petición– la estrategia sería la contraria: explicar primero los motivos y las circunstancias que conducen a la denegación final; de esta manera el lector leería el texto completo y podría comprender el desenlace negativo de la respuesta, que llegaría al final.) Pero la carta original no sigue esa estrategia comunicativa, sino que empieza exponiendo profusamente los detalles y deja para los últimos párrafos el anuncio del cambio y las disculpas. De esta manera, la autora puede confundirse con esas primeras justificaciones, puede suponer que se le está denegando lo que pide, puede enfadarse e, incluso, podría llegar a abandonar la lectura de la carta antes de llegar al final. Además, este original usa un tono administrativo, frío y tópico (con expresiones como *con relación a la solicitud expresada mediante la instancia, referente a la recepción de la información municipal*), sin salutación inicial ni despedida, que aleja la institución del ciudadano. Al contrario, nuestra reformulación aplica la estrategia comunicativa que mencionamos anteriormente, huye del estilo burocrático: usa un lenguaje más familiar y un tono cordial y cálido.

### 3.2. Segundo ejemplo

Pertenece a una entidad financiera y se trata de una página de las normas de aplicación para el cálculo de tipos, tasas y márgenes. Lo dirige la dirección de la entidad a los empleados de las oficinas. En consecuencia, se trata de una comunicación interna, formal, vertical, descendente y bastante especializada (con terminología y sintaxis compleja):

<i>SEGUNDO EJEMPLO</i>	
<i>Original</i>	<i>Reformulación</i>
MODIFICACIONES EFECTUADAS EN EL XXXXXX PARA EL 1992	MODIFICACIONES PARA EL XXXXXX (1992)
En la edición del XXXXXX correspondiente al mes de Octubre de 1992, hay que tener presentes las consideraciones siguientes:	Para el xxxxx de 10-1992 debemos considerar:
<b>Criterios a aplicar para la obtención de los precios del ww de fondos</b>	<b>Criterios para obtener los precios del yyyy de fondos</b>
Se aplica el mismo criterio de anteriores ediciones del XXXXX durante el ejercicio anterior.	Aplicamos el mismo criterio de anteriores ediciones.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fondos de Inversión: El margen financiero se establece en función de la comisión de gestión individualizada para cada Fondo de Inversión ponderando el resultado de cada oficina sobre el saldo captado en cada Fondo por su comisión de gestión correspondiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fondos de Inversión. Establecemos el margen financiero según la comisión de gestión individualizada para cada Fondo de Inversión. Ponderamos el resultado de cada oficina sobre el saldo captado en cada fondo por su comisión de gestión correspondiente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Intermediación de activos de Tesoro: Se aplica como tasa de liquidación la correspondiente a la rentabilidad media anual interna ponderada de la Cartera Institucional de Letras y Bonos cedidos. Independientemente de lo anterior, en el supuesto de que la rentabilidad media anual de las subastas mensuales de estos productos superara la rentabilidad interna obtenida, se aplicará dicho precio en lugar del señalado anteriormente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intermediación de activos de tesoro. Aplicamos como tasa de liquidación la correspondiente a la rentabilidad media anual interna ponderada de la Cartera Institucional de Letras y Bonos cedidos. • En el supuesto de que la rentabilidad media anual de las subastas mensuales de estos productos superara la rentabilidad interna obtenida, aplicamos dicho precio en lugar del anterior.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pagarés de Empresa v Sector Público: Se aplica el tipo medio del mercado interbancario a 3 meses del período.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pagarés de empresa y sector público. Aplicamos el tipo medio del mercado interbancario a 3 meses del período.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Resto de productos de pasivo (YYYY de fondos cedidos): Como tico a aplicar se toma la media del mercado Interbancario a 3 meses del periodo, como rendimiento que puede obtenerse por la inversión en el mercado de los fondos cedidos al Yyyy por los centros, minorada en un porcentaje que permita absorber los costes operativos y de estructura necesarios para poder efectuar la inversión de estos fondos, porcentaje que se ha estimado en 1 punto. Este precio se irá actualizando de acuerdo con la evolución del tipo del mercado Interbancario a 3 meses.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resto de productos de pasivo: yyyy de fondos cedidos. Tomamos como tipo a aplicar la media del mercado interbancario a 3 meses del periodo, como rendimiento que puede obtenerse por la inversión en el mercado de los fondos cedidos al yyyy por los centros. • Debemos aminorarla en 1 punto, que es el porcentaje estimado que permite absorber los costes operativos y estructurales necesarios para poder efectuar la inversión de esos fondos.</li> </ul>

<i>SEGUNDO EJEMPLO</i>	
<i>Original</i>	<i>Reformulación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resto de Productos de activo (Yvw de fondos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resto de productos de activo: yyyy de fondos adquiridos. Aplicamos el mismo criterio de los productos de pasivo: la media del mercado interbancario a 3 meses del periodo, como coste de los recursos que pueden captarse en el mercado para financiar estas inversiones. Además: • La incrementamos en 0,5 puntos (porcentaje estimado que permite absorber los costes operativos y estructurales necesarios para poder efectuar la captación de esos fondos).</li> </ul>
<p>Adquiridos): Se aplica el mismo criterio que en el caso de los productos de pasivo: la media del mercado Interbancario a 3 meses del periodo, como coste de los recursos que pueden captarse en el mercado para financiar estas inversiones, incrementada en un porcentaje que permita absorber los costes operativos y de estructura necesarios para poder efectuar la captación de estos fondos, porcentaje que se ha estimado en 0,5 puntos.</p>	
<p>Este tipo así obtenido se minorra en un valor de 1,5 puntos, porcentaje en el que se ha valorado el efecto penalizador que supone la existencia en oficinas de inversiones antiguas a medio y largo plazo concedidas a precios inferiores a los actuales y sin cláusulas de revisión de los tipos de interés. Este precio se irá actualizando de acuerdo con la evolución del tipo de mercado Interbancario a 3 meses.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minoramos el resultado en 1,5 puntos (porcentaje estimado para nivelar el efecto penalizador que supone la existencia de inversiones antiguas a medio y largo plazo, concedidas a precios inferiores a los actuales y sin cláusulas de revisión de los tipos de interés). • Actualizamos este precio según la evolución del tipo de mercado interbancario a 3 meses.</li> </ul>

En este segundo ejemplo, la reformulación introduce pequeños cambios en la estructura del original: subordina los dos últimos párrafos no marcados al último punto con título interno (*Resto de productos de activo...*) y, dentro de cada apartado, distingue dos niveles jerárquicos con puntos y sangrías internas. Además, el tratamiento tipográfico de la reformulación es mucho más claro: elimina mayúsculas anárquicas y gratuitas (*Interbancario, activos de Tesoro*), prefiere los dos puntos a los paréntesis innecesarios, las cursivas a los subrayados y evita la reduplicación de marcas tipográficas, como el uso de la negrita y el subrayado al mismo tiempo en el subtítulo inicial. Por otra parte, seguramente la mejora más sustancial de la reformulación afecta la prosa. Ésta prefiere las oraciones breves a las extensas y elimina gerundios (*ponderando*) y participios (incrementada); sustituye las formas verbales personales (*aplicamos, actualizamos, minoramos, etc.*) por las impersonales (*se aplica, actualizando, se aminora*); busca la ordenación más simple de sujeto-verbo-complemento (*Tomamos como tipo a aplicar la media del mercado* en vez de *Como tipo a aplicar se toma la media del mercado*). También elimina palabras vacías o prescindibles (*a aplicar*) y busca un estilo más verbal (*para obtener* en vez de *para la obtención*), en frases como *Criterios a aplicar para la obtención de los precios del yyyy de fondos* (original) y su equivalente *Criterios para obtener los precios del yyyy de fondos* (reformulación). En definitiva, el resultado

final es un texto ligeramente más breve con un estilo más claro y llano.

En resumen, esos dos ejemplos muestran cómo la mejora de la comunicación escrita externa e interna incrementa la calidad de servicio y de organización de la empresa. Una respuesta cordial satisface a un cliente y consolida la confianza que ya ha depositado en la empresa. Al mismo tiempo, una normativa ordenada y clara facilita la comprensión y la aplicación de las instrucciones y reduce el riesgo de error y el tiempo de aplicación de la norma.

## BIBLIOGRAFÍA

### Comunicación en las organizaciones

- CASSANY, D. (1995) Intervencions en la comunicació escrita de les organitzacions. Tesi doctoral. Universitat de Barcelona. Microficha.
- CASSANY, D. "La formación continuada en lengua." En: Mielles, 4, p. 29-40. 1995, abril.
- IND, N. (1990) The Corporate Image. Londres: Kogan Page. Versión castellana: La imagen corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces. Madrid: Díaz de Santos, 1992.
- LUDLOW, R.; PANTON, F. (1992) The Essence of Effective communication. Hertfordshire: Prentice Hall.
- RAMIO, C; BAUART, X. ed. (1993) Lecturas de Teoría de la organización. Madrid: MAR
- REGOUBY, C. (1988) La communication globale. París: Les Éditions d'Organisation. Versión castellana: La comunicación global. Barcelona: Gestión 2000, 1989.
- THILL, J. V; BOVÉE, C. L. (1991) Excellence in Business Communication. International Edition. McGraw-Hill.

### Manuales de comunicación escrita para empresas

- AMERICAN HERITAGE DICTIONARY. (1992) Effective Business Communication. A complete Guide to Business Correspondence. Boston: Houghton Mifflin Company.
- BERROU, J.-P. (1992, versión castellana) Bien écrire en affaires. París: Dunod. Versión castellana: Para escribir bien en la empresa. Cómo redactar para ser leído y convencer. Bilbao: Deusto.
- DELJSAU, S. (1986) Las comunicaciones escritas en la empresa. Barcelona: Vecchi.
- FLETCHER, J.; GOWING, D. (1988) The Business guide to Effective Writing. Londres: Kogan Page Ltd. Versión castellana: La comunicación escrita en la empresa. Bilbao: Deusto.
- HIMSTREET, W. C.; BATY, W M. (sin fecha) A Guide to Business Communication Illinois: Dow Jones-Irwin, Inc. Versión castellana: Redacción de cartas e informes en la empresa. Bilbao: Deusto, 1987.

### **Comunicaciones específicas**

- DUARTE, C; ALSINA, A.; SIBINA, S. (1991) Manual de llenguatge administratiu. Barcelona: Escola d'Administrado Pública de Catalunya.
- HAUSER, R. (1989) Concevoir et rédiger des *mailings* efficaces. París: Les Éditions d'Organisation. Versión castellana: Cómo concebir y redactar una publicidad directa eficaz. Bilbao: Deusto, 1989.
- MARTÍNEZ ALBERTOS, J. L. (1983) Curso general de redacción periodística. Barcelona: Mitre.
- TIMBAL-DUCLAUX, L. (1989) L'expression écrite. Écrire pour communiquer. París: Éditions ESF / Entreprise Modeme d'Édition / Librairies Techniques.
- RIERA I RIERA, M. (1990) Correspondencia comercial i privada en català. Barcelona: La Llar del Llibre.
- RUBENS, PH. ed. (1992) Science and Technical Writing. A Manual of Style. Nueva York: Henry Holt and Company.
- TURK, C; KIRKMAN, J. (1989) Effective Writing. Xmproving scientific, technical and business communication. Londres: E.S- EN. SPON. 2a ed.
- WYDICK, R. (1985) Plain English for Lawyers. North Carolina: Academic Press. Manuales generales de Redacción
- CASSANY, D. (1993) La cuina de l'escriptura. Barcelona: Empúries. Versión castellana: La cocina de la escritura. Barcelona: Anagrama, 1995.
- FLOWER, L. (1989) Problem Solving Strategies for Writing. Orlando: Harcourt Brace Jovanovich.
- MURRAY, D. M. (1990) Write to Learn. Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- RICHAUDEAU, F. (1992) taire avec efficacité. Tolosa: Albin Michel.
- SERAFINI, M. T. (1992) Come si scrive. Milán: Bompiani. Versión castellana: Cómo se escribe. Barcelona: Paidós.
- TIMBAL-DUCLAUX, L. (1986) Uécriture créative. París. Retz. Versión castellana: Escritura creativa. Técnicas para liberar la inspiración y métodos de redacción. Madrid: EDAF. 1993.

### **Manuales de ejercicios escritos**

- COROMINA, E. (1988) Tècniques d'escriptura. Barcelona: Teide. Versión castellana: Coromina, E.; Rubio, Carmen: Técnicas de escritura. Barcelona: Teide. 1990

- MARTÍN VIVALDI, G. (1981) Curso de redacción. Del pensamiento a la palabra. Madrid: Paraninfo. 19a ed.
- MORENO, A. (1990) La redacción paso a paso. Barcelona: Teide,
- ONIEVA MORALES, J. L. (1991) Curso básico de redacción. Madrid: Ed. Verbum.

### **Legibilidad, Movimiento para el lenguaje llano y procesos de composición**

- ALLENDE GONZÁLEZ, F. (1994) La legibilidad de los textos. Manual para la evaluación, selección y elaboración de textos. Santiago de Chile: Andrés Bello.
- BAILEY, E. R, Jr. (1990) The Plain English Npproach to Business Writing. Nova York: OUP.
- CASSANY, D. (1987) Descriure escriure. Com s'apren a escriure Barcelona: Empúries. Versión castellana: Describir el escribir. Cómo se aprende a escribir. Barcelona: Paidós. 1988.
- EAGLEASON, R. D. (1990) Writing in Plain English. Canberra. Australian Government Publishing Service.
- FLESCH, R; LASS, A. H. (1947) A New Cuide to BetterWriting. Nova York: Warner Books, 1982.
- HENRY, G. (1987) Comment mesurer la lisibilité. Bruselas: Labor.
- IVAR (1995) La mejora de la comunicación entre la Administración y los ciudadanos. Ponencias de las jornadas sobre simplificación del lenguaje. Donostia, 1995 / XI / 22-24. Manuales de estilo
- ABC. (1993) Libro de estilo de ABC. Barcelona: Ariel.
- AGENCIA EFE (1991) Manual de español urgente. Madrid: Cátedra.
- AUNTAMENT DE BARCELONA (1995) Llibre d'estil. Barcelona: Ajuntament de Barcelona.
- BANC DE SABADELL (1993) Manual de comunicado. Sabadell. Banc de Sabadell. Edición interna multicopiada; 2a ed. revisada y ampliada, 1994. Versión catalana y castellana.
- COROMINA, E. (1991) Manual de redacció i estil. Vic: El 9 Nou/EUMO.
- EL PAÍS (1990) libro de estilo de El País. Madrid: El País |7a ed.|
- «la Caixa» (1991) Llibre d'estil. Barcelona: «la Caixa». 2a ed. revisada, 1993.
- LA VANGUARDIA. (1986) libro de redacción de La Vanguardia. Barcelona: La Vanguardia.

- MENDIETA, S. (1993) Manual de estilo de TVE. Barcelona: RTVE Labor.
- MINISTERIO PARA LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS. (1991) Manual de estilo del lenguaje administrativo. Madrid: MAR
- SERVEI DE LLENGUA CATALANA (1991) DAU. Documents Administratius Catalans Barcelona: Universitat de Barcelona.
- TELEVISIÓ DE CATALUNYA (1995) El català a TV3: Llibre d'estil. Barcelona: Edicions 62.
- UNIVERSITAT POMPEU FABRA (1994) Documents administratius de la UPF. Barcelona: UPF:
- UNIVERSITAT POMPEU FABRA (1996) Llibre d'estil. Barcelona: UPF.

### **Varios (Revistas, centros, editoriales)**

- Communicator. For writers, editors, illustrators and publishers in business, industry and research. ISTC (Institute of Scientific and Technical Communicators). Letchworth, GB: Orbital Press.
- JBTC. Journal of Business and Technical Communication. Thousand Oaks, CA, EUA: Sage Periodicals Presse.
- RED TEMÁTICA FRANCESA: "Langage et travaille". Entre otros autores: Beatrice Fraenkell, Bernard Gardin (Universidad de Rouen). Es un grupo interdisciplinario de profesores universitarios (psicólogos, sociólogos, lingüistas) que investigan sobre este tema. Publican Cahiers Langage et Travail, (gratuitos). Un buen artículo de presentación de su trabajo es: BOUTET, IOSIANE; GARDIN, BERNARD; LACOSTE, MICHÈLE. "Discours en situation de travail". Langages, 117. Marzo, 1955. p. 12-31.