

## GUÍA PARA REDACTAR INFORMES BASADOS EN CASOS<sup>1</sup>

### Introducción

A las finalidades principales que, de forma usual, se concede al estudio de Casos, se añade aquí la de *comunicarlo por escrito*. Es corriente que se hable del método como “discusión de un Caso”, que se desarrolla de forma oral y en grupo; en lo que ahora nos ocupa, la finalidad última es escribir un Informe, con destino a uno o varios lectores, basado en él, a partir de su estudio individual y en solitario<sup>2</sup>.

### Objetivos de esta Guía

1. Ayudar a escribir Informes a partir del estudio personal de Casos.
2. Movilizar habilidades en torno a estos tres aspectos:
  - a. ¿A quién comunicar? (Destinatario/lector).
  - b. ¿Cómo hacerlo? (Organización de los contenidos).
  - c. ¿Cómo escribirlo? (Redacción).
3. Presentar de manera gráfica y legible<sup>3</sup> el informe, adaptando el mensaje a los destinatarios, a sus necesidades y a los objetivos finales pretendidos.

---

<sup>1</sup> Nota Técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparada por el profesor Ricardo Velilla Barquero.

Copyright © Enero, 2012, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

Rev. Septiembre 2015

<sup>2</sup> Es cierto que en la “discusión oral del Caso” se crean contextos de aprendizaje cooperativo que facilitan la construcción de conocimientos y favorecen la verbalización oral, la explicitación, el contraste, la reelaboración de ideas,...; por el contrario, en la comunicación escrita, hay que atender no sólo a los *contenidos conceptuales*, fruto del análisis personal, sino a los exigidos por ella: organización y construcción de frases y párrafos, adecuación gramatical, ortografía, presentación tipográfica,... Hay que recalcar que hablar y escribir son actividades diferentes: usan códigos distintos. No es lo mismo, por consiguiente, “discutir oralmente un Caso” que escribir por su cuenta sobre él.

<sup>3</sup> El concepto de *legibilidad* designa el grado de facilidad con que se puede leer, comprender y memorizar un texto escrito. Hay que distinguir entre la legibilidad tipográfica (*legibility* en inglés), que estudia la percepción visual del texto (tipo y tamaño de la letra, disposición de los párrafos...), y la legibilidad lingüística (*readability*), que trata de aspectos estrictamente verbales, como la selección de palabras, uso de sinónimos, longitud de frases y párrafos,... Además de estos dos conceptos, se abre camino uno nuevo: la *usabilidad* [aplicado sobre todo –aunque no solo- a la escritura en la *web*], que coloca su enfoque en la mirada y comportamiento de los lectores para quienes hay que hacer los textos “más fáciles de usar”.

Alguien quizá se preguntará por qué no se trata aquí de algo esencial al escribir: *¿Qué comunicar?* (contenidos). La razón es bien sencilla: en la mayoría de las Escuelas de negocios que utilizan como método de enseñanza/aprendizaje la discusión oral de Casos, existe una asignatura que –a veces con nombres semejantes- se denomina *Análisis de situaciones de negocio* (ASN) y que ofrece un método de reflexión eficaz para analizar la realidad de los problemas de una empresa, hacer su oportuno diagnóstico y tomar las decisiones prudentiales pertinentes. Por otra parte, incidir tan solo en los *contenidos* –como piensan erróneamente algunos- haría incompleta la tarea de comunicar algo a otros por escrito. Se trata, pues, no sólo de *tomar decisiones* sino también de *saber comunicarlas por escrito*. Y ello exige atender en primer lugar las expectativas y necesidades de los lectores del texto, mucho más exigentes. Lagunas expresivas y de contexto, incoherencias conceptuales en párrafos diversos, construcción incompleta de frases, desviaciones en el hilo conductor del pensamiento, “rellenos” y repeticiones innecesarios,... -tolerables en cierta medida en una expresión oral- son algunos de los defectos que no pasarán por alto los receptores del escrito.

Concretando todavía más, el objetivo inmediato de un Informe de este tipo es proporcionar a un profesor o a una junta evaluadora instrumentos para valorar el aprendizaje en un área determinada: financiera, productiva, logística, de personal, etc., o en varias de ellas.

### **¿Qué es un Informe basado en el estudio de un Caso?**

De una manera general, en este documento entendemos que tal Informe es una presentación escrita -imparcial, objetiva, planificada y razonada- dirigida a una o varias personas, en la que se analiza una situación empresarial descrita en un Caso.

Tales personas no esperan una simple transcripción del pensamiento. Hay que recalcar que el mencionado Informe no es un simple escrito donde se comunican unos datos/ hechos con un estilo de “copiar y pegar”; más bien debe superarse este estadio de pura información y centrarse más en la elaboración de un pensamiento propio orientado a la acción. En tal tarea se combinan datos del propio Caso con temas clave de gestión empresarial, de análisis de la propia situación, de percepciones personales, de valoraciones fundamentadas y de propuestas para la acción.

Elaborar y escribir un Informe requiere, pues, prestar mucha atención a elementos muy diversos y complejos que explicaremos más adelante. Escribir un Informe basado en el estudio de un Caso quiere decir, en resumen, ser capaz de expresar por escrito información de forma ordenada, coherente y correcta para que la entiendan otras personas. El Informe no es otra cosa que el producto destilado del pensamiento del escritor expresado gráficamente de forma lógica y concisa.

## Componentes esenciales de un Informe basado en el estudio de un Caso

Los componentes típicos de este tipo de Informe se ofrecen a continuación en dos columnas; la de la izquierda presenta el orden secuencial aconsejado para su elaboración y la de la derecha la manera como se presentará de forma definitiva por escrito. Es bueno observar las diferencias de orden entre una y otra.

Queremos dejar ya bien explícito, sin embargo, que el orden y distribución de los aspectos analizados a continuación debe ser siempre flexible (nunca rígido, mecánico o simplemente repetitivo) y acomodado a la situación (también, a veces, al progreso en el aprendizaje) presentada en el Caso. Lo que aparece a continuación es, por ello, tan sólo una simple *hoja de ruta: una guía*, no un *armazón* cerrado e inamovible. Cualquiera debe sentirse libre para ordenar y formular sus mensajes escritos de otra manera. Ser esclavo no es la mejor manera de ser un escritor competente. Animamos, pues, a ser autónomos y creativos a la vez que rigurosos en la expresión escrita del propio pensamiento. Tal propósito resulta tanto más difícil y comprometido cuanto sus destinatarios sean más numerosos y heterogéneos, con diversidad de intereses y preocupaciones.

En todo Informe subyace una especie de *contrato de lectura* entre escritor y lector. El escritor se compromete a respetar ciertos "principios" que asume también el lector: lógica, coherencia y cohesión en la expresión; no contradicción entre lo expresado en diversos lugares del Informe; satisfacción de las expectativas/necesidades del lector; tratamiento riguroso de los diversos aspectos del problema; respeto por la cronología de los hechos y por los datos aportados,...

El estilo y el método es al autor, como el carácter a la persona: todos somos distintos - ¡afortunadamente!-. Deseamos dejar bien claro que hay tantas maneras de escribir Informes como escritores y escritoras. No se pueden dar recetas únicas para todos, sino que cada uno debe adaptar los patrones -tan solo aquí sugeridos- a sus propias necesidades. En último término, todos debemos desarrollar nuestras propias técnicas de comunicación escrita: nuestro "estilo personal".