

Cuando me propusieron escribir este libro, decidí que tendría que abordarlo como si de un informe se tratara. Para ello, tenía que plantearme muchas cuestiones tales como “qué, por qué, para qué, cómo, cuándo, cuánto, para quién y con qué recursos”.

Si tiene entre sus manos este libro es porque está interesado en aprender a elaborar informes o, incluso, mejorar sus habilidades técnicas. Pero nuestro objetivo, además de los suyos, es conseguir que a través de su lectura, se dé cuenta de que un informe no es un mero documento con cifras y datos, sino un compendio de inteligencia emocional y habilidades sociales relacionadas con la comunicación oral y escrita. No en vano, a través de un informe, el autor está poniendo su capacitación profesional e imagen en manos de sus destinatarios.

Es evidente que no podemos enseñarle a manejar un procesador de textos ni el resto de aplicaciones informáticas, pero si le ayudaremos a identificar necesidades, no solo propias sino también ajenas.

A través de este libro, intentaremos desgranar todos y cada uno de los elementos que intervienen en la elaboración de un informe. Pero no sólo eso, sino que además comprobará cómo por medio de la elaboración de informes, su relación con clientes internos y externos dará un giro de 180 grados, situación ésta que le permitirá situarse en la línea de salida para una futura promoción interna.



**1.**

## **DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**



De las tres definiciones facilitadas por la Real Academia Española<sup>1</sup> para el término “informe”, escogeremos estas dos.

- a) *Descripción, oral o escrita, de las características y circunstancias de un suceso o asunto.*
- b) *Acción y efecto de informar (ll dictaminar).*

Estas dos definiciones serán el objeto y objetivo de este libro. Es decir, podemos elaborar un listado para dar a conocer la trayectoria *a día de hoy* de una actividad o proyecto, como también podemos utilizar un informe para comunicar una idea innovadora que permitirá mejorar un determinado proceso de trabajo en beneficio de la empresa y sus clientes. Por otra parte, y a tenor de la segunda definición, no vendría mal recordar que toda acción genera una reacción y unos resultados.

Aunque no se debe comenzar la casa por el tejado, el simple hecho de imaginarnos cómo el jefe nos da la enhorabuena por el magnífico informe que le hemos preparado, nos puede ayudar a intentar conseguir que nuestros sueños se hagan realidad, siempre y cuando seamos conscientes del resultado obtenido tras nuestro análisis DAFO<sup>2</sup> y valoremos en su justa medida nuestras debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Ésta es la idea principal de nuestro informe; imaginarnos cómo nuestro jefe nos dice “buen trabajo”, o “¿me podrías hacer para el primer lunes del mes que viene otro informe con los datos, trayectoria y evolución de...?”.

De igual forma que es inviable perder peso con tan solo imaginarnos haciéndolo, tampoco será posible elaborar un informe de calidad<sup>3</sup> sin estudiar todas las variables que intervienen en el proceso.

---

<sup>1</sup> <http://www.rae.es/>

<sup>2</sup> Los profesores Kenneth Andrews y Roland Christensen crearon en los años 70 una nueva **herramienta de análisis** para la gestión de empresas, el **SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), cuyo equivalente en español es **DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)**.

<sup>3</sup> Hacer un trabajo de calidad significa “hacerlo bien y a la primera”.

## **1.1. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES**

### **1.1.1. Necesidades del jefe**

*a) Detectar, evaluar y comprobar*

Cuando el jefe solicita un listado o informe, no quiere sólo comprobar sistemáticamente que usted sabe manejarse con las aplicaciones informáticas o el programa de gestión utilizado en la empresa, sino analizar una serie de parámetros contenidos en el documento que le ayudarán a evaluar una trayectoria determinada en el tiempo o, incluso, a detectar anomalías en el funcionamiento de la empresa con respecto a uno o varios miembros del equipo.

Tenga presente que, aun cuando creemos que el jefe no se entera del día a día de un departamento en concreto, es posible que pida un informe para comprobar si el departamento de facturación ha incluido el cobro de las facturas pendientes del cliente con quien almorzó la semana pasada. El cliente le mostró la fotocopia del cheque que le entregó a uno de nuestros comerciales.

También es posible que pida otro informe porque querrá comprobar si la asistencia al Congreso, a celebrar dentro de tres meses, incluye la reserva de tres habitaciones individuales y una suite que, el Consejero Delegado de una de sus principales empresas cliente, le encargó antes de ayer por teléfono a la secretaria de nuestro departamento de marketing.

Si lo que quiere el jefe es cerciorarse del correcto funcionamiento de la empresa o de algún departamento en concreto, lo que menos hará será desvelar a priori sus intenciones.

Recuerde que si toda acción genera una reacción y un resultado, el hecho de no incluir diariamente los datos en el programa de gestión o

posponer una tarea determinada para cuando “tengamos tiempo”, puede acarrear una reacción indeseada para el conjunto de personas involucradas en el proyecto.

*b) Plazos de entrega*

Si el jefe le pide un informe y apostilla “cuanto antes o lo antes posible”, en lugar de contestarle con un cortés “de acuerdo”, no olvide fijar con él un plazo aproximado de entrega.

Usted debe ser la primera persona en concretar con él si el informe lo quiere antes de que acabe el día de hoy “a las 18’00h” o puede esperar hasta las “14’00h” del jueves de la semana siguiente. Sólo así conseguirá saber para cuándo deberá tenerlo preparado.

Todo es negociable, siempre y cuando ambas partes posean la misma información sobre qué trabajos se quedarían por hacer si se decide que lo más importante es elaborar el informe solicitado para tenerlo a tiempo.

*c) Veracidad de la información*

Todo informe que se precie debe estar fundamentado en hechos reales, actualizados y contrastados. Si en la primera de cambio el jefe detecta un error, por muy pequeño que sea, en cifras o en datos, perderá la confianza no sólo en el contenido del informe, sino también en usted.

*d) Concreción*

Una vez haya elaborado el borrador de la redacción de un informe, además de comprobar su contenido para ver si falta o sobra información o para corregir y eliminar errores de cualquier índole, haga un resumen de cada párrafo.

Esta técnica sinóptica le ayudará a ser más conciso en la información y le ahorrará muchos quebraderos de cabeza. Recuerde que el principal

objetivo del jefe es no perder su valioso tiempo y, por supuesto, que no se lo haga perder usted.

No le entregue al jefe documento alguno hasta haber revisado y comprobado previamente la información.

#### *1.1.1.1. Eficacia y eficiencia*

El jefe, ya sea el gerente de la empresa o el responsable de uno de sus departamentos, debe velar por los intereses de la empresa, entre los cuales se encuentran el aumento de la productividad y la reducción de los costes.

La productividad de los recursos humanos está vinculada al término “eficacia”, mientras que la reducción de costes se relaciona con el de “eficiencia”.

Con cuatro ejemplos comprenderá la diferencia entre ambos conceptos y obrará en consecuencia a la hora de elaborar un informe:

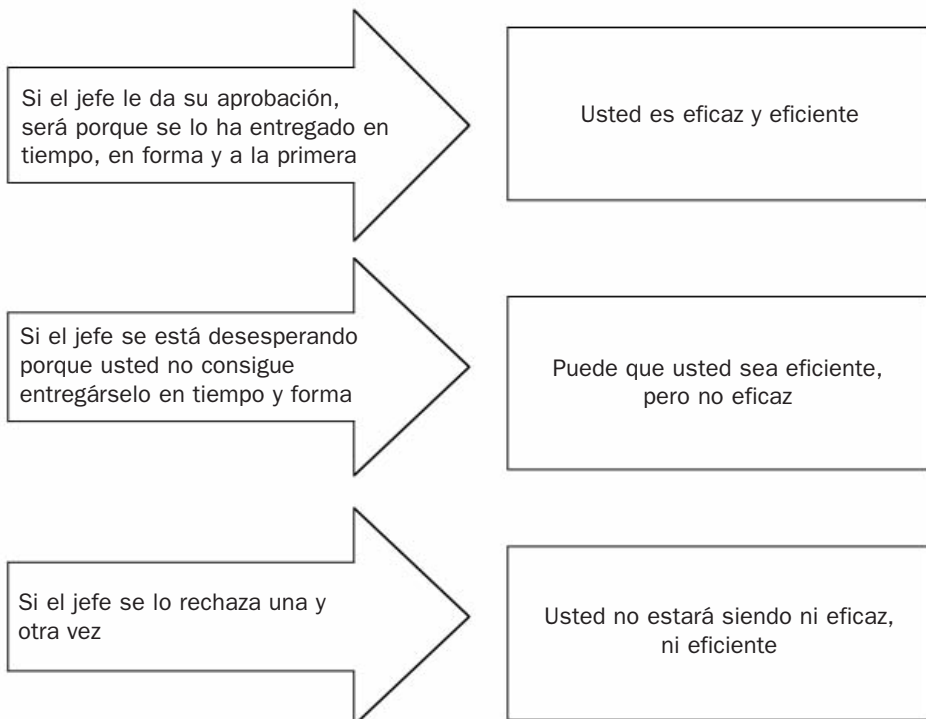
- 1) Una persona **es eficaz** cuando consigue alcanzar los objetivos de su jefe, pero **no es eficiente** porque para conseguirlo ha debido desperdiciar los recursos materiales y humanos de la empresa.
- 2) Una persona **es eficiente** porque cuida, controla y economiza los recursos de la empresa, pero **no es eficaz** porque no prioriza sus tareas y el tiempo se le echa encima.
- 3) Una persona **no es eficaz** porque no sabe o no quiere priorizar tareas para alcanzar los objetivos comunes y, además, **no es eficiente** porque consume los recursos de la empresa de forma indiscriminada e, incluso, para su uso personal.



- 4) Una persona **es eficaz y eficiente** cuando consigue alcanzar los objetivos de su jefe y economiza los recursos materiales y humanos, como si los tuviera que pagar ella misma.

Estos aspectos son de gran importancia para el jefe y para la empresa. Por lo tanto, deben estar perfectamente definidos, no sólo como una necesidad del jefe, sino también como para usted mismo, a la hora de elaborar un informe.

Y ahora es posible que usted se pregunte: ¿cómo saber si soy eficaz y eficiente con el informe que debo preparar para el jefe? Pondremos varios ejemplos para comprender la diferencia.



## **1.1.2. Necesidades del autor del informe**

Para alcanzar con éxito un objetivo, es imprescindible conocer los pormenores del trabajo a realizar. Es decir, antes de comenzar a elaborar el informe, intente obtener respuesta de las siguientes preguntas:

### **¿Qué?**

No es lo mismo sacar un listado de clientes de la Comunidad Autónoma Valenciana, que un informe para ver la evolución de las ventas y ratios de consumo de clientes de esa circunscripción durante el primer trimestre del año. Esta comprobación tendría como segundo objetivo evaluar el desempeño de la gestión del área comercial local.

En el primer caso, se trataría de un simple listado por provincias con los datos de las empresas cliente de la zona (datos).

En el segundo, lo que verdaderamente importan son los resultados económicos de la empresa en una Comunidad Autónoma (cifras, gráficos y tendencias).

Asegúrese de si su jefe le está pidiendo un listado o un informe completo.

De esta manera, sabrá si debe imprimir un informe de más de cien páginas, elaborar un documento de cinco con el resumen numérico y con gráficos o, por el contrario, tan solo le está pidiendo que le facilite una determinada información.

### **¿Cómo?**

El objetivo de toda empresa es aumentar la productividad disminuyendo en lo posible los costes.

Por lo tanto, no olvide preguntar si el informe estará destinado a modo de borrador (exclusivamente para él) o, por el contrario, se utilizará para su estudio con terceras personas internas o externas.

En el caso de un borrador, siempre y cuando el jefe lo autorice y sea *para su uso exclusivo*, podría imprimir el listado en papel ya utilizado por una de sus caras y en blanco por la otra. Sin embargo, si el informe va a ser objeto de estudio por terceras personas, la reutilización de papel para reciclar, además de defenestrar la imagen de la empresa, estaría poniendo al descubierto información confidencial no sólo de la compañía, sino también de sus clientes, vulnerando e infringiendo con ello la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal<sup>4</sup>.

### **¿Quién?**

En la gran mayoría de ocasiones, nuestro trabajo depende de nuestras habilidades y competencias técnicas, de las de los miembros del equipo, de otros departamentos y, como no, de la tecnología y recursos disponibles.

Por ello, es imprescindible que en todos los departamentos se establezcan los mismos objetivos con respecto a la gestión del conocimiento, de forma y manera que cualquier empleado pueda acceder, en cualquier momento y de forma libre y autónoma, a la información que pudiera necesitar en un momento determinado (base de datos, archivo, etc.).

### **¿Cuándo?**

Esta pregunta irá en función de las anteriores. Es decir, dependiendo del volumen de trabajo a realizar, del acceso a las fuentes de información, de los recursos técnicos y humanos involucrados en el proyecto y

---

<sup>4</sup> <https://www.agpd.es>

de la mucha, escasa o nula autonomía que dispongamos para realizar el trabajo encomendado, podremos satisfacer las necesidades del jefe en tiempo y forma.

#### *1.1.2.1. Gestión del tiempo*

¿Quién controla a quién? Ésta sería la pregunta del millón. Si usted es de las personas que dice “es que me faltan horas al día”, es posible que deba reflexionar un instante para evaluar si efectivamente se debe a una sobrecarga de trabajo o, por el contrario, a una inadecuada organización y planificación de su trabajo.

Puesto que el tiempo es inexorable e insustituible, para poder conseguir entregarle al jefe el informe en el plazo convenido y que esto no suponga dejar trabajos pendientes, sería conveniente analizar y evaluar los siguientes factores:

- Organización del trabajo

El objetivo es sacar adelante el trabajo. ¿Cómo? En primer lugar, dando respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué es lo que tengo que hacer hoy?
2. ¿De cuánto tiempo dispongo?
3. De todas las tareas de la lista, ¿cuáles son las prioridades?
4. ¿Con qué recursos técnicos y humanos debo contar?
5. Separando lo importante de lo urgente y evitando perder el tiempo con lo no importante.

a) URGENTE IMPORTANTE	c) No urgente IMPORTANTE
b) URGENTE No importante	d) No urgente No importante

*Urgente:* Va en consonancia directa con el tiempo (horarios y plazos).

*Importante:* Se tiene que hacer, pero el plazo no marca la urgencia.

*No urgente/importante:* Situación ideal de trabajo.

*No urgente/no importante: ATENCIÓN:* No revisar frecuentemente las tareas pendientes contenidas en esta casilla significará que lo “no importante” se convertirá en muy urgente de la noche a la mañana, lo que provocará estrés, ansiedad y lo que es peor, que el proyecto no salga adelante por la falta de previsión.

Actualizar la Base de Datos puede que no sea urgente, pero si importante. Si se va postergando esta acción, llegará un momento en que se convertirá en URGENTE e IMPORTANTE, lo que demostrará la ineficacia en la planificación y organización del trabajo.

Igualmente, es útil identificar lo urgente, lo prioritario y lo normal.

*Urgente:* Inmediato.

*Prioritario:* Entre hoy y mañana.

*Normal:* En un plazo de 3 días.

- Toma de decisiones
  1. Definir los objetivos con claridad.
  2. Disponer de toda la información necesaria.
  3. Evaluar recursos humanos y técnicos a utilizar.
  4. Evaluar las posibles contingencias.
  5. No postergar.
  
- Delegar

Habrán trabajos que deberá hacer usted misma/o por confidencialidad o especialización, pero habrá otros que podrá delegar para que cualquier otra persona pueda hacerlos.

En caso de delegar una función, su misión será comprobar que el trabajo se está realizando adecuadamente, para evitar errores u omisiones de última hora.

No obstante, es muy importante ser consciente de que la delegación no le eximirá de la responsabilidad de un mal resultado.

- El entorno de trabajo

El orden y la limpieza son factores imprescindibles en el lugar de trabajo. La ausencia de estos dos elementos es una fuente constante de estrés, ansiedad, pérdida de documentación y, por supuesto, de tiempo. A mayor organización de los recursos a utilizar, menor tiempo se desperdiciará intentando buscar una determinada información.

Agrupar tareas que puedan estar relacionadas entre sí puede permitirnos ser más productivos y evitar la temida “dispersión” que nos impedirá priorizar entre lo verdaderamente importante o urgente.

Ejemplo:

Si para confeccionar un informe necesita contactar con una serie de personas, primero identifique, tema por tema, qué datos son los que le hacen falta. A continuación, relacione los datos con las personas que le podrán facilitar esa información y, en tercer lugar, comience a elaborar una lista con los nombres y teléfonos de las personas con quienes deberá contactar.

No comience a hacer las llamadas telefónicas hasta haber terminado lo que estuviera haciendo anteriormente.

Es decir, si interrumpe el mecanografiado de un informe para llamar a alguien, después de terminar de hablar con ese alguien se acuerda que no actualizó en su momento la base de datos y, ya que la tiene totalmente actualizada, quiere aprovechar a imprimir un listado de direcciones, pues...

Casualmente, hoy la fotocopidora se ha puesto en huelga y el papel se atasca cada dos por tres. Por supuesto, entre fotocopia y desatascado de la máquina, el teléfono no para de sonar y un compañero no se cansa de perseguirle para saber si ha terminado ya el informe.

Estresante, ¿verdad? Pero, ¿qué cree que ocurrirá? Pues que cuando quiera darse cuenta, habrá perdido “el hilo” del informe que comenzó a preparar a primera hora de la mañana. Puede que, a última hora, las personas a quienes tendría que haber localizado ya no estén disponibles y, lo que es peor, ya no habrá posibilidad de entregar el informe en tiempo y forma.