



Comunicació i atenció al client

CFGS.ADM.M01/0.14

CFGS - Administració i finances
CFGS - Assistència a la direcció



Aquesta col·lecció ha estat dissenyada i coordinada des de l'Institut Obert de Catalunya.

Redacció de continguts

Isabel Aller Castro
Roser Ferré Guardiola
Carme Garcia Pellicer
Rubén Pino Garcia

Adaptació de continguts

Carme Garcia Pellicer
Pilar Bertrams Costa

Primera edició: setembre 2014
© Departament d'Ensenyament
Dipòsit legal: DL B 14721-2017



Llicenciat Creative Commons BY-NC-SA. (Reconeixement-No comercial-Compartir amb la mateixa llicència 3.0 Espanya).

Podeu veure el text legal complet a

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/es/legalcode.ca>

Introducció

La comunicació avui dia és una eina de gestió estratègica, una inversió de futur en l'àmbit de les organitzacions.

Una bona comunicació en el si de l'organització permet una bona comprensió de la missió que tenen, així com de la visió de la seva cultura empresarial per part dels membres que la formen.

En els darrers anys els mitjans comunicatius (webs, blocs, intranets...) han incorporat moltes innovacions, i actualment ja permeten fluxos de comunicació en temps real. Això dificulta la divisió entre comunicació interna i externa, ja que un client pot fer suggeriments sobre com organitzar o gestionar l'empresa, i a la vegada un empleat pot ser-ne consumidor.

L'administratiu/va és un element clau en el procés comunicatiu que té lloc a l'empresa o institució. Comunicar-se oralment i per escrit d'una manera precisa i fluïda és una de les capacitats bàsiques d'aquesta professió, de la mateixa manera que saber gestionar la documentació que es pugui generar.

En aquest mòdul s'han introduït un seguit de continguts que van d'allò més general i introductor a allò més concret, per passar a abordar, tot seguit, les particularitats de cada forma de comunicació (oral i escrita) i les característiques concretes de la documentació administrativa.

En la unitat "Processos de comunicació oral a l'empresa" s'estudien els aspectes generals de la comunicació com a via d'entesa entre les persones, així com els elements que intervenen en el procés comunicatiu, i els entrebancs de la comunicació.

Però comunicar és molt més que transmetre informació: és transmetre actituds, sentiments, etc. Per això s'exploren també els tipus de comunicació verbal i no verbal –sovint, un gest pot contradir la paraula– i s'explica la superposició entre la comunicació humana i el processament d'informació aplicant-lo al context de les organitzacions.

En la unitat "Les comunicacions escrites a l'empresa o institució" s'analitza la necessitat de recórrer a la comunicació escrita com a via de transmissió de la informació a les organitzacions. Es fa un repàs de les fases en la creació d'un escrit, i de les principals normes de coherència i cohesió dels textos que garanteixen uns mínims de qualitat i eficàcia. Finalment, es valorarà la importància de la comunicació escrita com a instrument en la creació de la imatge corporativa de la institució i s'hi detallaran les normes de comunicació i expressió escrita, els estils de redacció, correcció ortogràfica i vocabulari administratiu i comercial, entre d'altres. També s'identificaran les parts de la carta comercial i es treballarà globalment amb totes les formes que presenta.

En la unitat "Atenció al client", s'aborden les comunicacions de màrqueting, que de vegades també s'engloben sota el terme *promoció*. Es relacionaran els diferents nivells per a l'assoliment del màrqueting de relació amb els clients i els

instruments per a la posada en marxa.

El client forma part de l'organigrama de l'empresa. I l'empresa ha d'escoltar el que diu el client, reaccionar i adaptar-se als canvis que proposa pel que fa a la qualitat del servei o del producte mitjançant els elements de mesura que l'empresa posa al seu abast.

Les empreses usen un model de gestió que es basa en l'orientació al client. El departament d'atenció al client és l'encarregat de gestionar les consultes, queixes i reclamacions dels clients i posa en marxa els mecanismes de tramitació i gestió per resoldre-les.

S'exposarà també el concepte de valor del producte o servei per al client, així com les característiques i eines de l'estratègia de fidelització, considerant que la repetició de compra és la base per a l'èxit de tota empresa, més que no pas la captació de nous clients; i s'explicaran els processos de posicionament, servei postvenda i responsabilitat social del màrqueting, parant especial atenció als canals escrits de relació amb el client dins del màrqueting directe, i al tractament de les queixes o reclamacions per escrit com un dels objectius del màrqueting de relació.

En la unitat "Gestió documental, arxiu i registre" es fa un repàs de les accions que cal portar a terme amb la documentació rebuda per tal d'ordenar-la i registrar-la en una primera fase del que serà el procés d'arxivament. S'enumeraran els serveis disponibles a Correus i en altres empreses privades a l'hora d'enviar qualsevol sobre o paquet a l'exterior, depenent de la seva urgència, i es farà esment de la normativa sobre la protecció de dades de caràcter personal.

Però a més de la documentació que arriba de l'exterior o que s'envia, les empreses també generen altres documents en suport paper que serà necessari conservar, ordenar i classificar utilitzant un mètode que permeti la seva ràpida localització en un futur.

S'analitzarà la finalitat que persegueix la conservació i l'arxivament de la documentació i es detallaran els diferents mitjans materials que s'utilitzen en el procés.

Per a assolir correctament els continguts del mòdul és molt important que es treballin totes les activitats que es proposen al material web. Cal recordar que les exposicions orals i l'escriptura, com qualsevol altre aprenentatge de tipus experimental, només s'aprèn a partir d'aplicar-la i experimentar-la.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquest mòdul l'alumne/a:

Processos de comunicació oral a l'empresa o institució

1. Caracteritza les tècniques de comunicació institucional i promocional, distingint entre internes i externes.
2. Organitza i realitza comunicacions orals presencials i no presencials, aplicant les tècniques i adaptant-les a la situació i a l'interlocutor.

Les comunicacions escrites a l'empresa o institució

1. Caracteritza les tècniques de comunicació institucional i promocional, distingint entre internes i externes.
2. Supervisa i elabora documents escrits de caràcter professional, aplicant criteris lingüístics, ortogràfics i d'estil, i utilitzant aplicacions informàtiques de processament de textos i autoedició.

Atenció al client

1. Identifica les tècniques més adequades en la relació i atenció als clients/usuaris.
2. Gestiona consultes, queixes i reclamacions de possibles clients, aplicant la normativa vigent.
3. Aplica tècniques de comunicació, identificant les més adequades en la relació i atenció als clients/usuaris.
4. Gestiona consultes, queixes i reclamacions de possibles clients, aplicant la normativa vigent.
5. Organitza el servei postvenda, relacionant-lo amb la fidelització del client.

Gestió documental, arxiu i registre

1. Determina els processos de recepció, registre, distribució i recuperació de comunicacions escrites, aplicant criteris específics per a cadascuna d'aquestes tasques.

Continguts

Comunicació oral i escrita a l'empresa o institució

Unitat 1

Processos de comunicació oral a l'empresa o institució

1. L'organització empresarial i els fluxos de comunicació
2. La comunicació oral a l'empresa

Unitat 2

Les comunicacions escrites a l'empresa o institució

1. La comunicació escrita a l'empresa
2. Elaboració de documents professionals escrits

Atenció al client

Unitat 3

Atenció al client

1. L'atenció al client
2. La comunicació de màrqueting amb el client
3. Els serveis postvenda

Gestió documental, arxiu i registre

Unitat 4

Gestió documental, arxiu i registre

1. Tractament de la correspondència
2. Classificació, ordenació i arxivament de la documentació
3. Sistemes electrònics de gestió documental

Processos de comunicació oral a l'empresa

Roser Ferré Guardiola, Carme Garcia Pellicer

Adaptació de continguts: Carme Garcia Pellicer, Pilar Bertrams Costa

Comunicació i atenció al client

Índex

Introducció	5
Resultats d'aprenentatge	7
1 L'organització empresarial i els fluxos de comunicació	9
1.1 Tipus d'empreses	9
1.2 Estructura organitzativa	11
1.3 Les àrees funcionals	13
1.4 Els organigrames	15
1.5 La direcció en l'empresa	17
1.6 La comunicació interna i externa. Contribució a la imatge corporativa de les empreses i institucions	19
1.6.1 La imatge corporativa	19
1.6.2 Comunicació eficaç i eficient	21
1.7 La comunicació interna	22
1.7.1 Funcions de la comunicació interna	23
1.7.2 La comunicació interna segons l'estructura organitzativa	24
1.7.3 La comunicació interna segons la direcció de la comunicació	25
1.8 La comunicació externa	26
2 La comunicació oral a l'empresa	29
2.1 Concepte i elements de la comunicació oral	29
2.1.1 Elements del procés de la comunicació oral	30
2.2 Barreres de la comunicació oral	32
2.2.1 Barreres degudes a l'entorn	33
2.2.2 Barreres degudes a l'emissor o al receptor	33
2.3 Tècniques de comunicació oral	35
2.3.1 L'escolta activa	37
2.3.2 L'assertivitat	38
2.4 La comunicació no verbal. Components.	40
2.4.1 El llenguatge corporal o cinèsica	41
2.4.2 La proxèmica	44
2.4.3 El paralenguatge o paralingüística	45
2.5 Les comunicacions orals presencials	46
2.5.1 Les presentacions i salutacions	46
2.5.2 La recepció de visites	48
2.5.3 La negociació internacional	49
2.5.4 Les exposicions orals: xerrades, conferències i discursos	50
2.5.5 Les reunions	53
2.6 La comunicació telefònica. Normes d'ús del telèfon	54
2.6.1 La realització de trucades	55
2.6.2 La recepció de trucades	56
2.6.3 L'atenció telefònica en anglès	58

2.7	Les centraletes telefòniques	59
2.7.1	Centraletes VoIP	61
2.8	Els 'call centers'	62
2.9	La telefonia mòbil	63
2.10	La videoconferència	65

Introducció

Un terç de la nostra vida la dediquem al treball, per això és important estudiar alguns aspectes de les relacions humanes tal com es veuen en la dinàmica actual de les organitzacions i, en concret, la comunicació.

Les persones formen part de diverses organitzacions, educatives, socials, religioses, la pròpia família, el club esportiu, etc.; per tant, l'organització humana és un procés adaptatiu i continu.

En l'organització, les persones interaccionen i s'uneixen per coordinar les seves activitats i esforços per aconseguir les metes personals i de grup. La comunicació permet als individus establir relacions interpersonals funcionals per treballar de manera conjunta amb la finalitat d'assolir objectius comuns.

La comunicació és el fonament de tota la vida social: permet satisfer la necessitat d'informar i de persuadir mitjançant els sentiments i les emocions.

La comunicació és un procés dinàmic i continu que no es pot evitar, és inherent a la persona; sempre estem comunicant. L'empresa proporciona missatges que cal reconèixer i interpretar per poder respondre de la manera més adequada a les persones i situacions.

El factor humà, peça clau de les organitzacions o empreses, implica interaccions socials i personals, que serveixen per satisfer necessitats com la satisfacció per la tasca i la promoció, i assolir els objectius de l'organització, com la productivitat, el desenvolupament i la maximització del benefici. Cal, però, afegir la influència que exerceixen els elements de la pròpia organització com la dimensió, l'estructura, la complexitat tècnica, etc. La informació, fruit d'aquestes interaccions, ajuda a dirigir el comportament de les organitzacions facilitant la coordinació. En aquest sentit, la informació connecta la comunicació amb l'organització.

En aquesta unitat formativa, es descriuen les interrelacions entre la informació, el processament humà de la informació i el procés d'organització.

En l'apartat "L'organització empresarial i els fluxos de comunicació. La comunicació oral" es defineix l'organització com a instrument social. S'esmenten els objectius i els elements de l'empresa, i es fa una de les moltes classificacions de les empreses en funció de diversos criteris. S'exploren els elements que no són propis de l'empresa però que la poden influenciar tant positivament com negativament.

L'empresari és qui decideix l'estructura de l'empresa basant-se en els principis d'organització, com ara la divisió del treball i la consegüent especialització, la qual es concreta en departaments i la seva relació, reflectida en l'organigrama de l'empresa.

En l'apartat "La comunicació oral a l'empresa" s'estudien els aspectes generals de la comunicació com a via d'entesa entre les persones, els elements que intervenen en el procés comunicatiu, i els entrebancs de la comunicació.

Comunicar és molt més que transmetre informació: és transmetre actituds, sentiments, etc. S'exploren els tipus de comunicació verbal i no verbal –sovint, un gest pot contradir la paraula–, i s'explica la superposició entre la comunicació humana i el processament d'informació aplicant-lo al context de les organitzacions.

També es descriuen les interaccions que es produeixen en el si de l'empresa i es donen indicacions per mantenir correctament una conversa telefònica.

Per treballar els continguts d'aquesta unitat formativa és convenient fer les activitats i els exercicis d'autoavaluació proposats.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquesta unitat l'alumne/a:

1. Caracteritza les tècniques de comunicació institucional i promocional, distingint entre internes i externes:

- Identifica els tipus d'institucions i organitzacions empresarials descrivint les seves característiques funcionals i organitzatives.
- Relaciona les funcions tipus de l'organització: direcció, planificació, organització, execució i control.
- Identifica l'estructura organitzativa per donar una assistència o la prestació d'un servei de qualitat.
- Relaciona els diferents estils de comandament d'una organització amb el clima laboral que generen.
- Defineix els canals formals de comunicació en l'organització a partir del seu organigrama.
- Diferencia els processos de comunicació interns formals i informals i els relaciona amb la contribució a l'eficàcia i la cohesió de l'organització.
- Reconeix la influència de la comunicació informal i les cadenes de rumors en les organitzacions, i la seva repercussió en les actuacions del servei d'informació que es dona.
- Relaciona el procés de demanda d'informació oral d'acord amb el tipus de client, intern i extern, que pot intervenir-hi.
- Valora la importància de la comunicació externa en la transmissió de la imatge corporativa de l'organització en les comunicacions orals formals.
- Identifica els aspectes més significatius que transmeten la imatge corporativa en les comunicacions orals institucionals i promocionals de l'organització.

2. Organitza i realitza comunicacions orals presencials i no presencials, aplicant les tècniques i adaptant-les a la situació i a l'interlocutor:

- Identifica els elements i les etapes d'un procés de comunicació.
- Aplica les diferents tècniques de comunicació oral: presencial, telefònica i videoconferències.
- Aplica el protocol de comunicació verbal i no verbal en les comunicacions presencials i no presencials.

- Identifica els elements necessaris per realitzar i rebre una trucada efectiva en les seves diferents fases: preparació, presentació i/o identificació i realització.
- Identifica els interlocutors, en situacions professionals, aplica els protocols establerts per l'empresa i observa els principis deontològics de la professió.
- Té en compte els costums socioculturals i els usos empresarials, transmetent la imatge corporativa.
- Detecta les interferències que produeixen les barreres de la comunicació en la comprensió d'un missatge i proposa les accions correctives necessàries.
- Utilitza el lèxic i les expressions adequades al tipus de comunicació i als interlocutors.
- Aplica convenientment elements de comunicació no verbal en els missatges emesos.
- Verifica si la informació és transmesa amb claredat, de forma estructurada, amb precisió, amb cortesia, respecte i sensibilitat.
- Comprova els errors comesos i proposa les accions correctores necessàries.
- Utilitza amb autonomia la llengua anglesa en comunicacions orals, presencials i no presencials.
- Organitza els processos de comunicació orals a l'empresa, establint, si és el cas, indicadors per recollir informació.
- Controla els indicadors i prepara la informació recollida per a la presa de decisions segons els procediments establerts.

1. L'organització empresarial i els fluxos de comunicació

L'activitat econòmica dels individus d'una societat consisteix a produir béns i serveis per a intercanviar-los amb la finalitat de satisfer les seves necessitats.

Aquesta activitat econòmica es fa a través de les empreses, és a dir, a través d'organitzacions que es proposen el repte de donar resposta a les necessitats del mercat amb l'objectiu d'obtenir un benefici econòmic.

L'empresa és la unitat econòmica encarregada de combinar els factors de producció recursos naturals, treball i capital per a obtenir béns i serveis que arriben al mercat amb la finalitat de satisfer la demanda.

L'organització i la comunicació són activitats humanes força relacionades. La comunicació permet a les persones generar i compartir informació i això els proporciona eines de pensament i de direcció per cooperar i organitzar-se.

La **comunicació organitzacional** és el procés mitjançant el qual els membres recullen informació referent a la seva organització i els canvis que s'hi produeixen.

La comunicació és un element essencial que influeix en la capacitat dels treballadors per complir els objectius de l'organització. Per poder entendre els fluxos de comunicació que es donen a l'empresa, cal conèixer-ne les característiques.

1.1 Tipus d'empreses

Totes les empreses comparteixen alguns trets generals però hi ha molts tipus d'empreses amb característiques molt diverses. El forn del costat de casa, per exemple, no té res a veure amb una editorial.

Habitualment les empreses es classifiquen d'acord amb els criteris que figuren a continuació:

1. **l'activitat principal de l'empresa.** Les empreses es poden localitzar en diferents sectors en els quals s'elaboren béns i serveis que s'adrecen al mercat o que formen part de l'elaboració d'un producte nou. Hi ha tres sectors d'activitat econòmica:

- **Sector primari.** La principal activitat de les empreses en aquest sector es l'obtenció dels béns directament de la natura sense transformar-los. Són les empreses **extractives** i d'**explotació**: agricultura, ramaderia, pesca, silvicultura.

- **Sector secundari.** Inclou les empreses que transformen els recursos obtinguts de la natura en productes acabats i aptes pel consum. Hi ha un procés productiu. Són les empreses **manufactureres** o **industrials**: indústria, energia, mineria, construcció.
 - **Sector terciari.** Comprèn les empreses **comercials** i de **serveis** que realitzen activitats relacionades amb la sanitat, l'educació, el transport, les comunicacions, el turisme, etc.
2. **la titularitat o propietat del capital que aporten.** Una manera de classificar les empreses és fer-ho segons la propietat del seu capital, és a dir, tot depenent de si el capital de les empreses pertany a l'Estat o a organismes públics o bé a particulars les empreses seran:
- **empreses públiques** quan més del 50% del seu capital pertany a l'Estat, l'administració pública o govern autonòmic. Són organitzacions sense afany de lucre, com, per exemple, la RENFE o TV3.
 - **empreses privades** quan són propietat de particulars. L'objectiu d'aquestes empreses és l'obtenció del màxim benefici. Per exemple, NISSAN o l'Editorial Edebé.
 - **empreses mixtes** quan la propietat del capital pertany en part a l'administració pública, i en part a inversors privats o particulars, amb la finalitat de produir béns i serveis, com per exemple Altadis.
3. **la forma jurídica.** Les empreses poden tenir formes jurídiques diferents, encara que els objectius siguin els mateixos. Així, les empreses es poden classificar en persones físiques o empreses socials mercantils, concretament:
- **Empresari individual:** L'empresa és propietat d'una persona física que és l'empresari, també anomenat autònom. L'empresari aporta capital i treball.
 - **Empreses socials mercantils.** Són empreses amb personalitat jurídica, és a dir, adquireixen una personalitat pròpia diferent de la dels propietaris. Són propietat de diverses persones que s'associen i formen un patrimoni comú amb les aportacions de capital de cadascú. És el cas, per exemple, de les societats anònimes, de les societats de responsabilitat limitada o de les cooperatives, entre d'altres.
4. **la dimensió de l'empresa.** Es fan servir diversos criteris de classificació, com el volum de facturació, el nivell tecnològic o bé el nombre de treballadors. La Recomanació de la CE de 6 de maig de 2003 (DOC C(2003) 1442), que va entrar en vigor l'1 de gener de 2005, pren com a criteris per classificar les empreses el nombre de treballadors, el volum de vendes o de negoci i el volum actiu o balanç general. Per ser incloses en cadascuna de les categories que es defineixen, les empreses han de complir el requisit referit al nombre de treballadors i, com a mínim, un dels dos requisits financers. Es defineixen les següents categories empresarials:
- **Microempresa:** fins a 9 treballadors i fins a 2 milions d'euros de volum de negoci i de balanç general.

- **Petita empresa:** de 10 a 49 treballadors i fins a 10 milions d'euros de volum de negoci i de balanç general.
- **Mitjana empresa:** de 50 a 249 treballadors, fins a 50 milions d'euros de volum de negoci i fins a 43 milions d'euros de balanç general.
- **Gran empresa:** més de 250 treballadors, més de 50 milions d'euros de volum de negoci i més de 43 milions d'euros de balanç general.

1.2 Estructura organitzativa

L'activitat d'una empresa s'ha de planificar i revisar necessàriament de forma contínua amb la finalitat d'assolir els objectius sense malgastar recursos.

L'estructura organitzativa d'una empresa ha de permetre la divisió, la distribució i el control del treball per aconseguir els objectius de manera eficaç, però és fonamental que tots els seus membres tinguin sempre clars els objectius, les funcions i les activitats que cal dur a terme per aconseguir-los.

És fonamental que l'organització de l'empresa sigui clara, senzilla i flexible, que tots els membres la coneguin i valorin la importància de la seva tasca perquè funcioni. Cada empleat d'una empresa forma part de l'engranatge que fa funcionar una màquina i, perquè funcioni correctament, totes i cadascuna de les peces són imprescindibles, però també cal que l'organització sigui prou flexible per adaptar-se als imprevistos i a les noves situacions de manera que, si hi ha algun imprevist o alguna de les peces de l'engranatge no funciona, es pugui trobar una solució ràpida que permeti que la màquina no s'aturi. Cadascuna de les persones que integren l'empresa ha de saber quina és la seva feina, quines són les seves responsabilitats, obligacions, drets, poder de decisió, autoritat i la finalitat del seu lloc de treball.

La forma d'organització de les empreses és molt diversa i depèn, en gran mesura, de la seva activitat i de les seves dimensions. A les empreses petites, molt poques persones fan una sola funció. Normalment en fan més d'una, i no necessiten una organització tan detallada. A les grans empreses, en canvi, l'organització és més complexa. Cal establir una estructura més detallada i uns criteris molt clars de distribució de les activitats que corresponen a cadascú.

El disseny de l'estructura organitzativa determina les funcions que ha de dur a terme cada centre, així com el grau de descentralització de les decisions i el nivell de responsabilitat que ha d'assumir, en les decisions i en els resultats. Segons el grau de descentralització de les decisions, un determinat centre tindrà més o menys influència en el resultat de l'empresa.

L'estructura organitzativa ha d'incloure els conceptes següents:

- Ubicació de les tasques especialitzades mitjançant l'agrupació del personal en equips o departaments i la seva ubicació dins de l'organització.
- Relacions de subordinació i indicació dels centres d'autoritat, punts de presa de decisions, nivells de jerarquia i abast de la supervisió i el control.

- Disseny dels sistemes i mecanismes que faciliten la coordinació entre els individus i departaments de l'organització, tant horitzontalment com verticalment.

Podeu ampliar la informació relacionada amb l'organització empresarial als materials del mòdul "M4 Recursos humans i responsabilitat social corporativa".

Podem distingir els següents models d'organització:

- **Model d'organització jeràrquic o lineal:** és una estructura organitzativa en què es manté una línia d'autoritat, dels nivells superiors a inferiors, i la presa de decisions està centralitzada. Cada treballador rep ordres o instruccions del seu cap directe i les responsabilitats estan ben definides però com més gran és l'empresa, més llarg és el recorregut i, per tant, més lent. Exemple d'aquest model és l'exèrcit o l'Església, però també apliquen aquest model empreses petites amb pocs treballadors que fan tot tipus de tasques seguint les instruccions d'un cap directe.
- **Model d'organització funcional:** és una estructura organitzativa que consisteix en l'agrupació de les unitats segons la funció especialitzada que realitzen en l'empresa. Aquest model suposa més especialització dels treballadors i més control per part del caps sobre una àrea determinada, però també pot provocar que en ocasions l'actuació no sigui conjunta i hi hagi una visió més restringida. És un model que utilitzen petites i mitjanes empreses, en què no hi ha gaires línies de productes, projectes o divisions de mercat.
- **Model d'organització mixt o lineal-funcional:** és una estructura que combina l'autoritat horitzontal amb la vertical; per tant, algunes persones de l'organització depenen de dos caps —cap de producte i cap de departament, per exemple—. És un model habitual en les grans empreses en què es treballa per projectes, com les empreses de consultoria. Així, una persona del departament de producció, per exemple, s'afegirà al projecte X amb un cap de projecte al qual haurà de donar compte de la seva feina, tot i que també continuarà formant part del departament de producció sota la supervisió del cap de producció. Aquest model fomenta l'especialització, l'autoritat i la responsabilitat. Amb aquest model el responsable d'un projecte coordina totes les funcions que l'afecten però la doble dependència jeràrquica pot comportar problemes.
- **Model d'organització *line and staff*:** l'estructura operativa o *line* pertany sempre a l'empresa, mentre que l'*staff* o l'equip assessor de suport pot ser intern o extern, i es pot dedicar en exclusiva a l'assessorament d'una persona, d'una matèria o al conjunt estratègic de l'empresa. L'*staff* és fonamentalment assessor, però no decisor. La responsabilitat i el risc recau sobre les persones que, havent estat assessorades per l'*staff*, prenen una decisió i la duen a terme. Algunes de les funcions més usuals dels departaments *staff* són l'assessoria fiscal, jurídica o econòmica.
- **Model d'organització divisional:** L'estructura divisional sorgeix com a conseqüència de la diversificació de productes i del propi creixement de l'empresa. Consisteix a agrupar unitats seguint diferents criteris com ara les zones geogràfiques o les línies de productes. Per exemple, les empreses multinacionals que tenen la casa matriu en un únic país, però després tenen

una filial que reproduïx l'estructura d'una empresa independent amb els seus propis departaments.

Els principals tipus d'estructures organitzatives o departamentacions que s'apliquen habitualment són per funcions, per territoris, per productes, per processos, per clients i per canals de distribució. A la pràctica, la majoria de les empreses apliquen una departamentació combinada, on els diferents nivells utilitzen formes d'organització diferents. Per exemple, en algunes empreses, l'alta direcció es divideix per funcions i el nivell intermedi s'organitza per territoris que, alhora, s'estructuren aplicant el criteri de productes.

Per tal d'adequar el funcionament intern de l'empresa a les exigències de l'entorn, l'empresa ha de dissenyar una **estructura organitzativa** i definir la política o **estratègia empresarial** de la manera més adequada per a aprofitar les oportunitats de l'entorn segons les seves capacitats i els seus recursos.

A partir de la formulació de l'estratègia empresarial i el disseny de l'estructura organitzativa es determinen els objectius específics per a cadascun dels centres de responsabilitat, en funció dels quals cadascun dels components prendrà decisions que siguin coherents amb els objectius de l'organització.

Per aconseguir els diferents objectius, l'estructura organitzativa ha de facilitar l'execució de les diferents activitats que constitueixen el procés intern o procés empresarial.

L'estructura organitzativa és el conjunt de totes les formes de divisió de la feina en diferents tasques que, de manera coordinada, pretenen aconseguir els objectius de l'empresa.

L'estructura organitzativa, formada per òrgans, càrrecs, relacions funcionals, nivells jeràrquics, etc., constitueix el que s'anomena organització formal, en contraposició al conjunt d'interaccions i relacions que s'estableixen entre els individus d'una organització, que s'anomena organització informal.

1.3 Les àrees funcionals

Les activitats més importants a l'empresa, a través de les quals s'assoleixen metes i objectius, són: finances, màrqueting, producció i personal.

- **Àrea de finances.** És l'àrea que s'encarrega de la gestió i el control dels recursos econòmics i financers de l'empresa. Això inclou l'obtenció de recursos financers, tant interns com externs, necessaris per a assolir els objectius i les metes empresarials i alhora aconseguir els recursos externs necessaris, a terminis i interessos favorables.
- **Àrea de màrqueting.** És l'àrea que s'encarrega de canalitzar els béns i serveis des del fabricant fins al consumidor o l'usuari final. Entre les

funcions de màrqueting en l'àmbit de l'empresa destaquen: la investigació de mercats, el pressupost de màrqueting, el disseny de l'envàs, l'etiqueta i la marca, la distribució i venda dels productes, la determinació del preu dels articles, la publicitat i la promoció.

- **Àrea de producció.** És l'àrea encarregada de transformar la matèria primera en productes i serveis acabats, mitjançant els recursos humans, econòmics i materials (eines, maquinària, etc.) necessaris per a la seva elaboració. Entre les principals funcions de l'àrea de producció destaquen: l'execució dels processos de fabricació, el manteniment i reparació de la maquinària i els equips, l'emmagatzematge de la matèria primera...
- **Àrea de personal o recursos humans.** És l'àrea encarregada de la direcció eficient i eficaç dels recursos humans de l'empresa. Entre les funcions principals destaquen: el reclutament i la selecció de personal capacitats, responsable i adequat als llocs de treball de l'empresa; la motivació, capacitat i avaluació del personal; l'establiment d'un ambient agradable per al desenvolupament de les activitats.

Eficàcia i eficiència

No és el mateix eficàcia que eficiència. L'eficàcia mesura els resultats aconseguits en funció dels objectius, en canvi l'eficiència consisteix a mesurar els esforços necessaris per aconseguir els objectius. Els resultats més eficients s'aconsegueixen quan es fa un ús adequat dels factors amb el cost més petit possible i complint les normes de qualitat requerides.

De la necessitat d'organització i de les característiques dels diferents llocs de treball sorgeixen els departaments, és a dir, l'agrupament dels diferents membres de l'empresa segons les funcions que desenvolupen.

Els **departaments** són agrupacions de persones que efectuen tasques de característiques similars i que s'encarreguen d'una activitat concreta de l'empresa.

La paraula departament indica una àrea, divisió o sucursal definida d'una organització, sobre la qual un administrador té autoritat per a l'exercici d'activitats específiques.

L'organització de les empreses per departaments és una manera d'estructurar l'empresa i de distribuir la feina de manera que sigui assumible i que es pugui fer de manera més o menys autònoma.

Per tant, la departamentació és l'agrupació de llocs de treball homogenis en unitats organitzatives, amb la finalitat de coordinar, supervisar i controlar les activitats i funcions per a la consecució dels objectius fixats.

La departamentació, que és una característica típica de les mitjanes i grans empreses, està directament relacionada amb la mida de l'empresa i amb la complexitat de les operacions, activitats i funcions. Tenint en compte que l'element més simple d'una organització és l'individu, l'agrupació de diversos individus en llocs de treball dóna lloc a la unitat organitzativa: equips, seccions, departaments i divisions.

Una **unitat organitzativa** és l'agrupació de dues o més persones que desenvolupen una activitat homogènia (funció), sota la supervisió d'un cap que exerceix sobre elles autoritat jeràrquica, és responsable de la seva feina i posseeix un cert grau d'autonomia i decisió.

L'amplitud d'una unitat organitzativa varia d'un mínim de dues persones a una màxim que té el seu límit en la possibilitat de supervisió i control efectius per part de qui la dirigeix.

1.4 Els organigrames

L'**estructura organitzativa de l'empresa** és el reflex de la divisió del treball i la coordinació de les diferents funcions dels treballadors per aconseguir els seus objectius.

La divisió del treball es concreta en departaments o funcions, i s'inicia de manera **horitzontal**. A mesura que l'empresa creix o evoluciona i les tasques es fan més complexes, l'estructura pren una forma **vertical**. Com més gran és l'empresa, més complexa serà la seva estructura.

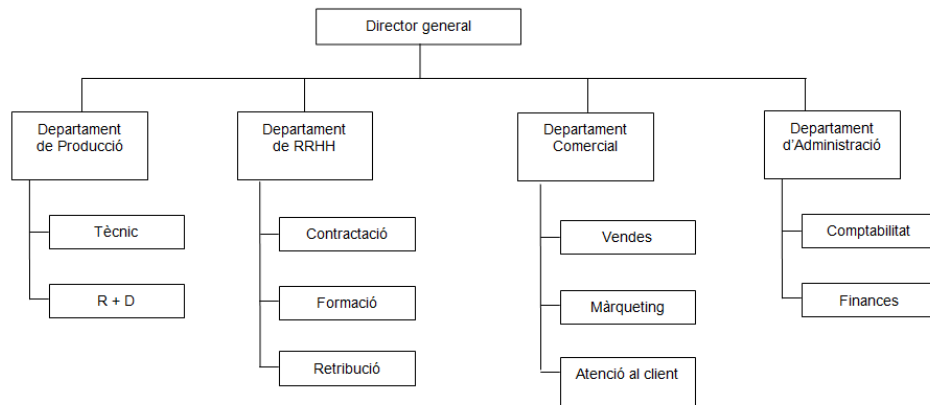
L'**organigrama** és un gràfic que mostra l'estructura organitzativa d'una empresa o organització. Representa els departaments de l'empresa, les relacions que hi ha entre aquests i les línies de comandament.

Cada empresa s'organitza segons les seves necessitats, per la qual cosa cada empresa té un organigrama diferent. No obstant això, les empreses amb una mateixa activitat i dimensions similars acostumen a tenir organigrames similars.

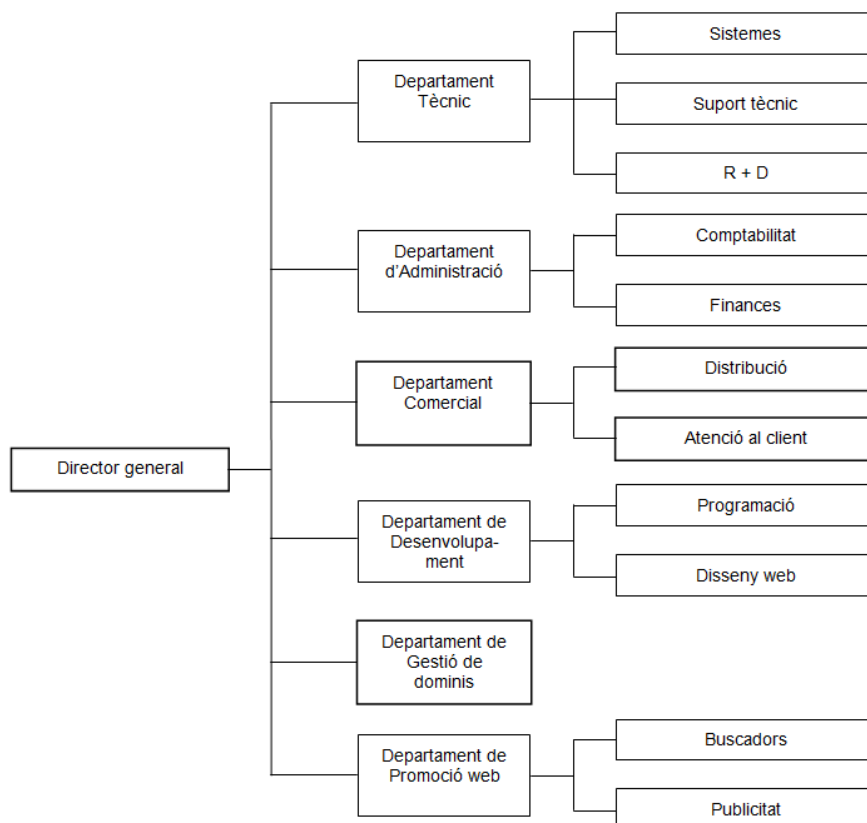
Generalment, els organigrames tenen una disposició jeràrquica, és a dir, a la part superior s'indiquen els òrgans directius, tot seguit els departaments (al mateix nivell i coordinats entre si) i els departaments es divideixen en seccions, cadascuna de les quals assumeix unes determinades funcions dins de l'organització. L'organigrama està representat per caselles unides per dos tipus de línies, tal com es pot veure a la figura 1.1:

- **Línies verticals** que representen les relacions jeràrquiques o de subordinació; és a dir, la posició que té més autoritat es troba en el lloc més elevat.
- **Línies horitzontals** que representen les relacions funcionals.

La representació gràfica més comuna per als organigrames és la vertical que mostra la figura 1.1 però n'hi pot haver d'altres com ara les representacions horitzontals, les circulars o les sectorials.

FIGURA 1.1. Organigrama vertical

La figura 1.2 mostra un exemple d'organigrama horitzontal, on el nivell de més autoritat se situa a l'esquerra i la resta de nivells es representen successivament cap a la dreta.

FIGURA 1.2. Organigrama horitzontal

Els organigrames tenen una finalitat doble:

- **Informativa:** permeten als membres de l'organització i a les persones vinculades a ells conèixer, globalment, les seves característiques generals.
- **Instrumental:** faciliten l'anàlisi estructural de l'organització i posen de relleu, de manera molt clara, les particularitats essencials de l'organització representada.

Perquè un organigrama sigui útil ha de complir els requisits següents:

- **Veracitat.** Ha de reflectir amb exactitud l'estructura organitzativa perquè, si no, pot induir a confusió o resultar inútil.
- **Actualitat.** Les estructures organitzatives no acostumen a ser estàtiques, per tant, poden canviar amb el pas del temps, la qual cosa exigeix que l'organigrama s'actualitzi. Evidentment, per tal que un organigrama sigui útil ha de reflectir l'estructura actual de l'empresa i no la que tenia en el moment de la seva creació.
- **Senzillesa.** L'organigrama ha de contenir només els elements que siguin estrictament indispensables per a proporcionar una idea clara de l'estructura organitzativa.
- **Comprensibilitat.** La representació gràfica ha de ser fàcilment comprensible per a qualsevol de les persones a qui es dirigeix la informació que conté.

1.5 La direcció en l'empresa

Per guiar l'organització cap a un objectiu comú, la direcció travessa diverses fases. Aquestes es resumeixen en:

- **Planificar.** Es tracta de fixar objectius i decidir els mitjans adequats per assolir-los.
- **Organitzar.** Consisteix a crear i adequar els mitjans idonis perquè les persones puguin desenvolupar el treball amb eficàcia. Les activitats que es poden portar a terme en aquesta funció són: coordinar, delegar i establir relacions.
- **Gestionar.** Per arribar a la presa de decisions, cal també seleccionar i motivar el treballador, facilitant la comunicació.
- **Controlar.** Es tracta de comprovar que els resultats coincideixen amb el que es va planificar mitjançant les correccions necessàries a les desviacions, si s'escau.

La direcció executa totes aquestes funcions i activitats de forma directa o bé les delega en altres, les quals, al seu torn, s'encarreguen de coordinar unes terceres persones, i així successivament...

En l'actualitat, les empreses reben la influència de canvis profunds, com ara l'economia global, les noves tecnologies, la substitució del treball mecànic pel treball mental, la importància dels grups de treball, etc. Els directius han de ser persones capaces de motivar, resoldre conflictes, conèixer tècniques de gestió, comunicar-se, parlar i entendre diversos idiomes, etc. En definitiva, han de ser capaços de coordinar un equip de treball en constant adaptació a canvis.

Els **quadres intermedis** són el nexa d'unió entre la direcció i els treballadors.

Les funcions que hem assignat al personal directiu són atribuïbles també als quadres intermedis, encara que algunes poden estar restringides, com ara la funció de planificació.

A cada nivell de direcció de l'empresa (**estratègic, tàctic i operatiu**) es prenen decisions que impliquen els nivells inferiors de l'organització. Per exemple, l'alta direcció d'una empresa disposa d'informació sobre una possible oportunitat de negoci, perquè sap que hi ha un col·lectiu de persones que faria ús d'un determinat producte si es comercialitzés. Llavors, l'alta direcció pren la **decisió estratègica** d'intentar satisfer aquesta necessitat latent i encarrega als càrrecs intermedis que desenvolupin el producte adequat. Aquesta decisió tindrà implicacions en l'àmbit de les finances per aconseguir els recursos econòmics, en l'àmbit de producció per desenvolupar el producte, en l'àmbit de màrqueting per dissenyar les estratègies de comercialització i promoció, en l'àmbit de recursos humans per formar l'equip de persones que executaran les tasques necessàries, és a dir, **decisions tàctiques**. Finalment, en l'**àmbit operatiu**, per exemple, caldrà dissenyar una campanya de publicitat per donar a conèixer el producte. D'aquesta tasca se n'encarregarà l'àrea de promoció dins del departament de màrqueting.

La taula 1.1 que hi ha a continuació mostra els diferents nivells de direcció de l'empresa i els seus objectius.

TAULA 1.1. Objectius dels nivells de direcció de l'empresa

Nivell	Subjectes	Termini	Objectiu
Estratègic	Alta direcció	Llarg (més de 5 anys)	Presca de decisions que afecten el conjunt de l'empresa i que marquen les línies d'actuació globals
Tàctic	Càrrecs intermedis	Mitjà (d'1 a 5 anys)	Interpretació i conversió de les decisions estratègiques en plans concrets que impliquen actuacions als departaments
Operatiu	Supervisors	Curt (menys d'1 any)	Subdivisió dels plans tàctics de cada departament en tasques concretes per aconseguir els objectius de l'empresa

1.6 La comunicació interna i externa. Contribució a la imatge corporativa de les empreses i institucions

Una organització pot tenir un gran ventall d'individus o grups amb els quals vol comunicar-se. És necessari determinar quins són els públics més rellevants en un moment donat i cal tenir en compte que els públics d'interès són, habitualment, tant interns com externs.

Els **públics interns** d'una empresa inclouen els empleats, els directius, els delegats dels sindicats i els directius i els empleats de companyies filials, tant al país com a l'estranger. La **comunicació interna** és qualificada com una eina de gestió, ja que implica tots els membres de l'empresa. Una bona política de comunicació interna pot generar alts rendiments a la mateixa empresa i als seus components.

Els **públics externs** inclouen clients, proveïdors i distribuïdors, governs centrals i locals, financers, ecologistes i altres grups de pressió, els mitjans de comunicació, les associacions professionals i gremials, institucions acadèmiques i d'investigació, i el públic en general. Mitjançant la **comunicació externa**, l'empresa organitza el seu procés de comunicació amb l'entorn social. L'empresa actua com a emissora de missatges que difon per diferents mitjans als seus públics.

1.6.1 La imatge corporativa

Avui dia es parla de cultura d'empresa, de la seva filosofia de funcionament intern, i de la seva manifestació externa, la identitat corporativa.

Amb l'expressió **cultura d'empresa** es fa referència l'estil de vida de l'organització, la manera com actua i es relaciona amb els seus públics, interns i externs. I la tradició, el costum, el tarannà dels caps, la motivació dels treballadors, etc., constitueixen els seus elements.

La cultura d'empresa es defineix mitjançant la **missió**, la **visió** i els **valors** de l'empresa:

- **Missió:** què és l'empresa, quina és la seva raó de ser.
- **Visió:** en quina direcció vol anar, quina és la seva imatge de futur.
- **Valors:** quins valors o quines pautes guien la conducta diària de l'empresa.

La comunicació interna és un vehicle idoni per desenvolupar la vinculació dels membres de l'empresa amb la seva cultura.

La identitat o imatge corporativa té com a objectiu transmetre la cultura d'empresa a la societat. Cada dia preocupa més la imatge corporativa, ja que tots els documents que surten a l'exterior produeixen impactes positius o negatius en el públic receptor. I aquest *concepte* que el client es crea de les empreses, o de les institucions públiques o sense ànim de lucre, té repercussions directes en les decisions que pren a posteriori.

Pensem, per exemple, en què transmet el fet que una empresa respongui al més aviat possible i amb respostes concretes o en quina sensació produeix el fet que una altra empresa trigui a respondre i que, quan ho faci, adreci el client a una altra persona i el torni a deixar sense resposta. Aquestes actituds tenen un impacte en la imatge de l'empresa, reflecteixen cultures d'empresa diferents.

S'entén per **imatge corporativa** el conjunt d'elements físics que identifiquen una empresa, una institució o un organisme. La imatge corporativa es caracteritza per ser subjectiva i canviant. Totes les actuacions de l'empresa tenen repercussió en la construcció que les persones es fan de la seva imatge.

La identitat corporativa es manifesta mitjançant la identitat visual de l'empresa, la seva personalitat, i la seva comunicació corporativa:

- **Identitat visual.** Inclou el **nom** de l'empresa, el **logotip** i la **identitat cromàtica**, els colors que utilitza l'empresa al logotip i a les comunicacions. És l'aplicació de la marca en tots els àmbits de l'empresa.
- **Identitat cultural.** És la manera de fer, d'actuar, de ser una empresa a la societat.
- **Arquitectura corporativa.** Són tots i cadascun dels components físics o tangibles: des de l'accés, l'aparcament, les barreres arquitectòniques, la façana, l'aparador i l'entrada, començant des de fora fins dintre, fins als seients per als clients, els rètols d'informació, els fullets, els armaris. De la mateixa manera, la il·luminació, la calefacció o l'aire condicionat. La coordinació de tots aquests components físics predisposa a una relació client-empresa i configura la imatge de l'empresa. Un entorn desordenat, brut o amb algun element de mal gust genera al client un rebuig cap a l'empresa que li ofereix un servei o un producte.
- **Organització.** Fa referència a tots els components intangibles que faciliten el funcionament de l'empresa: horaris d'atenció al client, sistemes informàtics, rapidesa de les comunicacions de l'empresa.
- **Empleats.** La imatge dels empleats, la relació que estableixen amb els clients, el seu coneixement dels productes i serveis.

Els grans vectors del sistema de la imatge corporativa són: **identitat** (qui sóc), **actuació** (què faig), **cultura** (com ho faig) i **comunicació** (com comunico tot l'anterior).

1.6.2 Comunicació eficaç i eficient

Una de les característiques principals que ha de contenir un sistema de comunicació empresarial és que ha de permetre una comunicació eficaç.

La **comunicació eficaç** és la que assoleix els objectius per als quals s'ha generat. La **comunicació eficient** és la que assoleix els objectius per als quals s'ha generat amb el menor cost possible.

Un problema habitual en moltes organitzacions és que no tenen mecanismes de comunicació formal establerts que permetin una comunicació eficaç. Això es reflecteix en el fet que hi ha treballadors que no saben què han de fer davant de diversos temes perquè els manca la informació. I no és que la informació no estigui disponible, sinó que s'han establert mecanismes de transmissió poc eficaços. Això, d'altra banda, genera una ineficiència en el mateix procés, ja que aquests treballadors han de consultar el dubte a la persona que creuen que els el pot resoldre. Si hi ha gaire treballadors que apliquen aquest sistema, això pot acabar comportant, si no es prenen mesures alternatives, la sobrecàrrega del treballador que respon els dubtes.

Establir mecanismes de comunicació prou efectius i eficients constitueix una tasca important que han de dur a terme els responsables d'una organització. Aleshores, cada treballador té constància de les responsabilitats que li pertoquen, cosa que optimitza el procés i evita la pèrdua innecessària de temps en la cerca de la informació per poder desenvolupar l'activitat.

Eficàcia i eficiència

Els tres exemples següents il·lustren els conceptes d'eficàcia i eficiència:

- En una campanya de màrqueting es vol aconseguir incrementar les vendes durant un determinat període de temps. Es considera eficaç la campanya que aconsegueix comunicar al client potencial el producte que aquest pot necessitar.
- És necessari que els treballadors del departament comercial elaborin informes de vendes de manera periòdica. Els protocols establerts per al lloc de treball que ocupen ja ho preveuen, però els empleats no hi accedeixen o els obliden. Seria més eficaç programar un missatge que els recordi els terminis de lliurament dels informes de vendes. També podríem tenir una persona al darrere tot el dia que ens recordés què hem de fer. Ara bé, això seria poc eficient.
- Cada cop que es fa una reunió a l'empresa es podria fer venir un notari perquè recollís els acords que s'hi prenen i la mesura seria eficaç. Resultaria, però, ineficient, atès que tindria un cost molt elevat per a l'empresa, sobretot quan els temes a tractar no fossin gaire rellevants.

En general, la **comunicació a l'empresa** pot estar afectada per diferents dificultats, entre les quals destaquen les següents:

- **Omissió.** Es deixa de rebre informació important, perquè el receptor no entén el missatge o només rep la part que entén, la que vol entendre o la que li interessa, o bé l'emissor deixa d'enviar informació important perquè considera convenient que el receptor no la conegui per evitar crítiques, etc.

Si els sistemes de comunicació i els missatges estan ben dissenyats, s'aconsegueix reduir la desinformació i les consultes posteriors.

- **Distorsió.** Alteració del significat del missatge a mesura que circula per l'empresa. El missatge és reduït pels emissors-receptors, s'afegeixen opinions personals, només es transmet el que es vol escoltar, etc.
- **Manca de credibilitat de la font emissora d'informació.** Es relaciona amb la més o menys confiança en la font d'informació. En casos extrems, s'omet la informació o no es creu a causa de la desconfiança.
- **Deficiència dels canals formals.** Quan els canals no s'actualitzen i els usuaris no els tenen en compte.
- **Doble missatge o incongruència entre els missatges.** Per un canal es transmet un missatge i per un altre canal es transmet una informació contrària.

La comunicació interna es pot millorar utilitzant algunes de les estratègies recollides en la taula 1.2.

TAULA 1.2. Estratègies per millorar la comunicació

Descendent	Ascendent	Horitzontal
Lliurar instruccions de manera clara, directa i precisa.	Els directius han d'incentivar l'expressió de missatges, positius o negatius, per part dels treballadors.	Desenvolupar habilitats de comunicació interpersonal que permetin crear un clima de confiança.
Tenir sempre presents els objectius i les activitats per transmetre'ls a l'empresa.	Demandar opinions i reflexions, i generar espais per a reunions per poder discutir accions quotidianes de manera lliure i espontània.	Enfortir la cooperació entre els diferents grups i fomentar trobades per compartir i actualitzar informació sobre el que passa en l'organització.
Proporcionar retroalimentació en cadascuna de les activitats proposades.	Propiciar trobades socials que afavoreixin la comunicació horitzontal. Estratègia que s'usa per assabentar-se dels rumors i abordar-los amb una actitud adequada.	Promoure la participació en la presa de decisions i en la resolució de problemes.
Usar canals múltiples de comunicació perquè el missatge sigui rebut.		
Repetir els missatges importants per assegurar-ne la comprensió.		

1.7 La comunicació interna

L'empresa necessita establir una comunicació fluida entre el seu públic intern. La difusió de la informació ha de permetre que aquesta estigui disponible per a totes les persones que han de prendre decisions. I en aquest sentit, té un paper fonamental l'anomenat **manual d'organització interna**.

El **manual d'organització interna** és l'instrument bàsic de la comunicació interna que recull de manera general i per àrees de treball l'estructura organitzativa i la relació de funcions de cada lloc de treball. S'especifiquen també les feines i les seves formes d'execució.

Aquest manual determina els canals d'informació interna de l'empresa i estableix les bases de la filosofia de conjunt de les relacions internes en l'organització. La comunicació interna a l'empresa ha de permetre:

- Donar a conèixer els objectius a tots els individus de l'organització.
- Coordinar les tasques per a dur a terme els plans.
- Motivar els empleats i crear un clima de treball favorable.
- Prendre decisions a partir de la informació rebuda.

La **comunicació interna** ha de servir per determinar el grau d'implicació, integració, desenvolupament i satisfacció dels membres de l'empresa, és a dir, és un dels principals factors de cohesió cultural.

Per tal que la comunicació interna pugui ser eficaç i efectiva cal que estigui curosament planificada i que s'apliqui de forma sistemàtica en tots els moments de la relació amb les persones que formen part de l'empresa.

Quan un treballador nou arriba a una empresa ha de rebre informació tant sobre la cultura d'aquella empresa com sobre el seu **saber fer**. El **saber fer** o *know how* designa el coneixement que desenvolupa una organització com a conseqüència de l'aprenentatge i l'experiència adquirits. El saber fer és una de les característiques que pot fer que una organització sigui única i pot representar el seu principal avantatge competitiu.

Algunes empreses disposen d'un **pla d'acollida** per als nous treballadors on s'estableix com se'ls informarà de la història, de les activitats, de les instal·lacions, de l'organització, del funcionament, de la cultura i dels valors de l'empresa. En cas que no es disposi d'aquest pla, igualment caldrà preveure els canals perquè aquesta informació els arribi. Durant els anys de servei també s'haurà d'oferir als empleats informació regular i s'hauran de preveure tant els canals oficials de comunicació amb els empleats com els sistemes de consulta, per exemple la intranet, el correu electrònic, els taulers d'avisos, etc.

1.7.1 Funcions de la comunicació interna

Hem vist que l'empresa necessita la comunicació per dur a terme amb eficàcia les seves activitats. Les funcions de la comunicació interna per al desenvolupament de l'empresa són sis:

- **Investigació.** Ha de permetre elaborar un sistema de recepció del clima social i prevenir qualsevol conflicte, i també crear una atmosfera de participació i intercanvi d'opinions.
- **Orientació.** Ha de fomentar la capacitat de sensibilització sobre els diferents aspectes de l'empresa i entendre la comunicació interna com una eina de gestió empresarial.
- **Informació.** Ha de desenvolupar una política d'informació escrita, oral i audiovisual amb la finalitat de donar resposta a les necessitats d'informació interna.
- **Coordinació.** Té com a objectiu construir xarxes de coresponsabilitat amb els fins següents: informar, contribuir al bon ambient laboral, clima social, etc.
- **Organització de campanyes.** Ha de mobilitzar grups de treballadors en la tasca d'organitzar sessions de comunicació interna.
- **Formació.** Té com a finalitat afavorir el perfeccionament i les capacitats de comunicació que tenen els membres responsables de la comunicació interna.

1.7.2 La comunicació interna segons l'estructura organitzativa

La comunicació interna l'emprem per dirigir i coordinar les activitats dels membres de l'empresa i per transmetre informació a la pròpia empresa. Les empreses disposen de circuits o mecanismes per fer arribar les comunicacions, segons les necessitats i l'esquema d'organitzatiu.

Una de les maneres més habituals de classificar les comunicacions en el si de l'empresa és en funció de la formalitat. En aquest sentit, es pot distingir entre les comunicacions formals i les comunicacions informals.

Les **comunicacions formals** en l'empresa són les que es fan mitjançant els canals formalment previstos per la mateixa organització. Les **comunicacions informals**, en canvi, són les que no utilitzen els canals que l'organització ha dissenyat a aquest efecte.

Comunicació formal i informal

Deixar un paper amb anotacions o una nota adhesiva a l'escriptori d'un company són exemples de comunicacions informals escrites. Ara bé, si el document s'ajustés als models distribuïts per l'organització a fi i efecte de dur a terme aquest tipus de comunicació entre companys, l'escrit es podria considerar comunicació formal.

El flux de missatges que es generen en l'activitat de l'empresa pot viatjar tant per canals de comunicació formals com informals:

- **Formal.** L'empresa planifica i estableix l'estructura dels canals per on flueix la informació rellevant adreçada als membres de l'organització. S'ajusta, per tant, a les regles convencionals que estableixen la manera de procedir.
- **Informal.** Els canals no estan planificats i, generalment, no segueixen una estructura formal, sinó que més aviat sorgeixen d'una interacció natural

entre els treballadors de l'empresa. La comunicació creix a partir de la curiositat dels membres de l'empresa, i, atès que generalment els canals formals no proporcionen als treballadors la informació necessària per satisfer la seva curiositat sobre la vida de l'organització, necessiten buscar informació d'altres fonts que els ajudi a comprendre la vida de l'empresa i a dirigir estratègicament les pròpies activitats. S'eviten tensions i es genera un ambient més distès. L'objectiu és crear, dintre de l'empresa, relacions de cooperació espontànies basades en l'amistat.

El rumor

El rumor és un tipus de comunicació informal molt ràpida que pot obstaculitzar el funcionament de l'empresa, i apareix per compensar o millorar les informacions insatisfactòries, malenteses o mal interpretades, o poc fiables. Si no hi ha establerts canals que afavoreixin la comunicació formal hi ha més possibilitats que aparegui el rumor. En canvi, si es proporciona la informació rellevant sobre l'empresa pels canals formals, no cal dependre del rumor per obtenir informació. Un exemple de rumor és el que les empreses del vidre, en saber que apareixeria un nou producte en envàs Tetra Brik, van fer córrer dient que el Tetra Brik era cancerigen. Val a dir que el rumor no sempre és espontani, encara que la seva manipulació no és fàcil. Hi ha empreses que han llançat rumors per desbancar la competència.

Molts cops es confon comunicació formal amb comunicació escrita, i comunicació informal amb comunicació oral. Altres vegades, la comunicació formal es relaciona amb les formes de comunicació que tenen com a temàtica algun aspecte relacionat amb l'empresa i la comunicació informal amb les que tracten temes relacionats amb aspectes personals que no tenen res a veure amb el funcionament de l'organització.

Per entendre més bé els conceptes, analitzarem un parell d'exemples.

Una reunió d'un departament en què un cap dóna les instruccions a seguir és una comunicació formal, tot i ser oral. En canvi, quan el cap pren un cafè al bar de l'empresa i comenta que l'empresa s'expandirà, és una comunicació informal.

En ambdós casos es tracta de comunicacions orals que tracten temes de l'empresa.

Tanmateix, quan la comunicació es fa al bar mentre es pren un cafè, es considera una comunicació fruit d'una conversa informal que no estava prevista en l'organització com a via de transmissió de la informació relativa a l'expansió. Una via més formal de transmissió d'aquesta informació hauria estat una reunió o un comunicat escrit intern.

1.7.3 La comunicació interna segons la direcció de la comunicació

Segons el tipus d'empresa i l'estructura dels canals de comunicació, la direcció de la comunicació pot ser vertical o horitzontal.

- La **comunicació vertical** pot adoptar una direcció descendent o ascendent:
 - **Descendent.** Es dóna en organitzacions estructurades i jerarquitzaes. Va de l'alta direcció als nivells inferiors de l'empresa. Té la funció

d'enviar ordres que s'han de complir o instruccions a les jerarquies inferiors, proporcionar informació relacionada amb el treball i l'anàlisi del seu desenvolupament als membres de l'organització, i ensenyar-los a reconèixer i interioritzar els objectius de l'organització, com, per exemple, la cultura de l'empresa, els objectius, la imatge dels treballadors, el desenvolupament del treball, etc.

- **Ascendent.** És tota la informació que es transmet en l'empresa des dels nivells inferiors als nivells superiors. És un tipus de comunicació que proporciona retroalimentació als directius per prendre decisions sobre la direcció de l'empresa, ja que recull opinions, reclamacions, suggeriments i queixes dels problemes actuals de l'organització i, alhora, allibera tensions dels empleats en permetre que els subordinats comparteixin informació amb els superiors, potencia la participació i involucra els empleats, la qual cosa fa augmentar la cohesió de l'organització. La informació ascendent té lloc, per exemple, en reunions i assemblees participatives d'avaluació, enquestes, sondejos, etc., en què els directius poden escoltar l'opinió dels socis sobre com ha estat el resultat de les activitats o la funció de la directiva.
- **La comunicació horitzontal** és un tipus de comunicació oberta i fluida que es dona entre companys d'un mateix nivell jeràrquic. Quan l'empresa és gran, aquest tipus de comunicació s'estableix entre departaments o seccions. Entre les seves funcions, hi ha la de facilitar la coordinació de tasques entre departaments o seccions, compartir informació rellevant entre companys de feina, resoldre problemes i manejar conflictes, i permetre als companys el suport mutu.

1.8 La comunicació externa

La comunicació externa és l'intercanvi d'informació que manté l'empresa amb els seus públics externs. La comunicació de l'empresa amb l'entorn és una necessitat per adaptar-se i sobreviure. Per a una organització o empresa és fonamental comunicar-se per donar-se a conèixer i per crear-se una imatge favorable.

La comunicació externa té el propòsit d'aconseguir que els seus receptors coneguin la identitat de l'empresa, la seva imatge, els seus productes i els serveis que ofereix; i que els clients intermedis i consumidors finals tinguin preferència pels seus productes i serveis.

En aquest sentit, les empreses desenvolupen un sistema i un estil de comunicació propis que es concreten en unes funcions i uns objectius específics. Vegem-los a la taula 1.3.

TAULA 1.3. Funcions i objectius de la comunicació externa

Funció	Activitats	Objectius
Comunicar i informar	<p>Informar sobre l'empresa: composició, ubicació, instal·lacions, producció, organització.</p> <p>Informar sobre els productes: nous productes, qualitat, aplicacions, preus, costos de manteniment.</p> <p>Informar sobre les garanties i el servei postvenda.</p>	<p>Transmetre la imatge corporativa de l'empresa.</p> <p>Transmetre la imatge de marca dels productes.</p> <p>Neutralitzar la comunicació externa de la competència.</p>
Induir i persuadir	<p>Orientar els clients o futurs clients a comprar els productes de l'empresa.</p> <p>Convèncer els clients dels avantatges dels seus productes respecte dels productes de la competència.</p> <p>Modificar l'opinió que puguin tenir els consumidors respecte dels serveis que donen i les característiques dels productes.</p>	<p>Aconseguir un clima positiu en el mercat.</p> <p>Demostrar les qualitats que té l'oferta de l'empresa i que els consumidors triïn els seus productes i no els de la competència.</p>
Consolidar i estabilitzar	<p>Crear una imatge de marca de llarga durada i garantir la fidelitat dels consumidors.</p> <p>Identificar els establiments on es poden adquirir els seus productes.</p> <p>Informar periòdicament sobre promocions.</p> <p>Garantir la permanència i l'adquisició dels seus productes en el mercat.</p>	<p>Reforçar la confiança i la fidelitat a la marca.</p> <p>Tranquil·litzar els consumidors respecte de la presència dels seus productes en el mercat.</p> <p>Aprofitar la presència en el mercat per afrontar nous projectes.</p>

2. La comunicació oral a l'empresa

Els éssers humans, a diferència d'altres éssers vius, ens podem expressar a través de la **paraula** (codi idiomàtic).

La societat en què ens movem, gràcies a un procés de constant globalització, exigeix un alt domini de la comunicació, tant oral com escrita. Per aquest motiu, totes les persones que no siguin capaces d'expressar-se amb naturalitat, i de forma clara, concisa i coherent, i amb un mínim de correcció en l'exposició d'idees, estan reduint les seves expectatives professionals i les seves relacions interpersonals.

La comunicació és una de les activitats en què les persones inverteixen més temps, i és bàsica perquè es desenvolupi la vida en societat i imprescindible per a l'adaptació al medi en què es viu.

La **comunicació** (oral i escrita) és la clau en el procés de socialització de l'home i en les seves pautes de conducta i afectivitat.

La **comunicació oral** es compon de l'emissió d'una informació o missatge per part d'un emissor i una reacció o resposta donada pel receptor que rep aquesta informació.

Si volem aconseguir que la **conversa**, el **missatge** o l'**exposició** siguin entenedors per als nostres interlocutors, hem de tenir en compte determinats **principis**, com ara l'estructura del missatge, l'èmfasi en les dades que volem ressaltar, la brevetat, l'empatia (el fet de posar-se en el lloc de l'altre) o el control de la recepció...

2.1 Concepte i elements de la comunicació oral

El mot *comunicació* prové del terme llatí *communicare*, que vol dir 'compartir'. La comunicació és l'acció de compartir, de donar una part del que es té.

La **comunicació** és allò que el receptor entén, no el que l'emissor diu. És un procés que es duu a terme mitjançant la paraula, per escrit, mitjançant el llenguatge simbòlic, etc., i suposa tenir un contingut per informar —prèviament verificat— i un intercanvi d'idees i sentiments entre els interlocutors.

La **informació** és un conjunt organitzat de dades processades que constitueixen un missatge. **S'informa** quan un missatge s'emet sense tenir en compte les condicions de l'oient.

La **comunicació**, en canvi, és la transmissió d'informació d'un subjecte a un altre. **Comunicar** consisteix a transmetre un missatge, però que necessita interacció,

és a dir, no és simplement donar-se informació recíprocament. És un intercanvi d'idees.



Comunicar o informar, heus aquí la qüestió

La **comunicació** és el procés mitjançant el qual s'envien i reben missatges amb alguna finalitat concreta. La comunicació suposa una interacció entre les persones en busca d'un objectiu.

Generalment, quan una persona emet un missatge, la persona que l'escolta reacciona, respon verbalment o d'una altra manera. Però, tot i així, aquesta situació no garanteix una bona comunicació.

Es produeix un **intercanvi actiu** o una *autèntica comunicació* quan es dona una situació interactiva, és a dir, captació de missatges i resposta per ambdues bandes. Perquè tingui lloc una veritable comunicació cal conèixer els mitjans i les tècniques necessàries per assolir-la i poder-la dur a la pràctica.

Les característiques més importants de la comunicació oral són:

- Es percep de manera auditiva, és a dir, el so/la veu constitueixen el seu mode de transmissió.
- El discurs se segueix linealment.
- És més espontània que la comunicació escrita.
- És immediata.
- És efímera (no queda constància del que s'ha dit, els missatges s'esgoten en el temps).
- L'emissor fa ús d'elements no verbals (en el sentit del missatge influeix no tan sols el que es diu, sinó també com es diu).

2.1.1 Elements del procés de la comunicació oral

Perquè es produeixi un procés de comunicació efectiu és obligada la intervenció d'una sèrie d'elements que s'han d'interrelacionar seqüencialment: emissor, receptor, canal, codi, missatge, *feedback* i els annexos al procés.

L'**emissor** és la persona —o persones— que inicia el procés de la comunicació. Codifica les seves idees, pensaments, desitjos i fets, tria el llenguatge a aplicar —codi— i busca el moment adequat per informar o emetre el missatge.

El **receptor** és la persona —o persones— a qui va adreçat el missatge. El receptor percep i capta el missatge emès, el descodifica per entendre'l i l'analitza. No és un subjecte passiu, ja que té una part molt activa i decisiva en el procés comunicatiu.

El **canal o via de comunicació** és el mitjà de transmissió des de l'emissor fins al receptor. Pot ser de diferents tipus:

- **Canal verbal.** Transmet informació, el missatge, el contingut...
- **Canal no verbal.** Transmet també emocions, sentiments, estats d'ànim, etc.
- **Canal tàctil.** Té a veure amb la distància. No implica necessàriament tocar. Així, si ens trobem "còmodes" en una determinada situació de comunicació, ens apropem més al nostre interlocutor i el resultat de la comunicació és més efectiu.

El **codi** és el conjunt de normes, llenguatge i símbols triats per l'emissor i, per tant, ja codificats, depenent del receptor, per fer comprensible el missatge. L'exemple per excel·lència seria l'idioma. Els codis varien segons les societats, les cultures o la disponibilitat de l'emissor, i poden ser alfabètics, acústics, estètics, socials, etc.

Codificació i descodificació

El procés mitjançant el qual l'emissor converteix les idees en signes físics perquè puguin ser rebuts pel receptor s'anomena codificació. La idea es converteix en llenguatge. Es pot codificar la idea en imatges, gestos, sons, etc., sempre adaptats a les possibilitats del receptor. La descodificació és el procés mitjançant el qual el receptor transforma el codi simbòlic enviat per l'emissor en idees. És la interpretació dels símbols. Amb la descodificació, s'interpreten els missatges.

El **context** fa referència al temps o moment en què es produeix la comunicació, i a l'espai o l'escenari que l'envolta. Dir el mateix a la mateixa persona en contextos diferents no és el mateix.

El **missatge** és tot allò —idees, sentiments, sensacions, etc.— que l'emissor vol transmetre al receptor per mitjà de paraules, símbols, imatges, etc. El missatge és l'objecte de la comunicació transformat en un codi oral, escrit o gestual. El significat d'un missatge sempre és subjectiu perquè els significats es troben en les persones, i no en les paraules. Els missatges poden prendre moltes formes: paraules parlades, paraules escrites, expressions facials, senyals de l'entorn, pensaments, sentiments.

El missatge, la percepció i els significats

El missatge és tot el conjunt d'elements verbals que produeix l'emissor amb la finalitat d'informar, motivar, persuadir, entretenir, etc., i que, a més, genera reaccions en les persones que el reben. Les persones seleccionem uns missatges i no d'altres en funció de les nostres experiències passades i predisposicions. I a més de discriminar els missatges que considerem més importants, també els classifiquem. La percepció és el procés pel qual les persones prenen consciència dels missatges i els interpreten per crear significats. Els significats són les imatges mentals que es creen per ajudar a interpretar fenòmens i desenvolupar el sentit de l'enteniment. La comunicació es dona quan les persones responen als missatges i els assignen significats. El significat és el procés de *donar sentit* als missatges, i la informació és el *sentit* que se'ls dona en crear els significats.

Feedback és un terme anglès que es tradueix com a *retroacció* o *retroalimentació*, i es refereix a la capacitat de resposta del receptor. Aquesta interacció fa que el receptor es converteixi en emissor i a l'inrevés. Amb aquest canvi de papers la comprensió del missatge millora, però, alhora, s'allarga la comunicació per més

'Feedback'

Feedback és una expressió que era emprada pels enginyers per descriure la transferència d'energia electrònica des de la sortida fins a l'entrada del mateix circuit elèctric, i per descriure les respostes codificades d'un ordinador.

temps. El *feedback* és, doncs, la informació de retorn que permet a un emissor verificar si el missatge transmès ha estat ben percebut i comprès pel receptor, si ha produït l'efecte esperat i, si cal, també permet modificar-lo per millorar la comunicació.

Els **annexos al procés** fan referència al context social i a la situació en què es produeix la comunicació. Aquests elements exerceixen una influència important, ja que l'ambient pot generar estímuls que afavoreixen o interfereixen el fet comunicatiu (el color de les parets, la companyia, l'estat d'ànim, l'espai, etc.).

La **metacomunicació** designa les relacions i formes de valorar el procés que es generen entre l'emissor i el receptor. La metacomunicació no solament és informació, sinó que també implica relacions que poden condicionar o mediatitzar l'eficàcia de la comunicació.

2.2 Barreres de la comunicació oral

En tota comunicació hi ha un emissor, un receptor i un missatge. L'emissor té una idea que vol expressar i la codifica; posteriorment, el receptor rep el missatge, el descodifica i adquireix una idea significativa per a ell, però que pot coincidir o no amb la que l'emissor volia transmetre.

Comunicar-se és un procés extremament complicat i ple de dificultats. Per superar les dificultats pròpies del llenguatge es posen en funcionament diferents elements auxiliars, com ara l'atenció del que escolta, l'entonació, els gestos, les explicacions gràfiques, les actituds, etc.

Únicament es considera reeixida la comunicació en què hi ha una coincidència entre la idea que l'emissor vol transmetre i la que percep el receptor, la qual cosa no significa que en els altres casos no hi hagi comunicació.

Hi ha un seguit de filtres o barreres en la comunicació que poden reduir la claredat i precisió del missatge. En tot procés comunicatiu es perd el 80% del missatge original emès, entre el que es vol dir i el que es posa en pràctica (vegeu la taula 2.1).

TAULA 2.1. Pèrdues en el procés comunicatiu

Bla bla bla Bla bla Bla bla bla Bla bla			Bla bla bla Bla bla bla			Bla bla		
El que es pensa i es vol dir	El que se sap dir	El que es diu	El que se sent	El que s'escolta	El que s'entén	El que s'accepta	El que es reté	El que es fa

L'argot de l'expert

Un missatge molt tècnic pot no ser interpretat fàcilment pel receptor, el qual no assimilarà de seguida tota la informació que li arriba amb els coneixements previs de què disposa.

Les **barreres** són elements que impedeixen que la comunicació arribi, o que la seva emissió o recepció es produeixi de manera errònia.

Entre les múltiples barreres que dificulten la comunicació efectiva —la impedeixen, deformen el missatge, etc.— hi ha barreres degudes a l'entorn i barreres degudes a l'emissor o al receptor.

2.2.1 Barreres degudes a l'entorn

Les barreres degudes a l'entorn són obstacles que es relacionen amb les causes físiques i tenen un efecte negatiu en la comunicació. Es classifiquen de la manera següent:

- **Ambientals.** Són sorolls aliens a la pròpia comunicació, no volguts —paràsits—, i la dificulten. Són impersonals i envolten el procés comunicatiu. En són exemples els timbres, els telèfons, les maquinàries, el trànsit, les ambulàncies, les rialles, els trons, etc.
- **Característiques físiques de l'espai.** L'espai que s'ocupa per realitzar una activitat, l'aspecte. En són exemples la calor en una sala, una cadira incòmoda, la distància, etc.
- **Elements deguts a l'organització de l'activitat.** Distraccions visuals, interrupcions contínues, telèfons, entrada i sortida dels membres del grup, el ritme de treball que impedeix al receptor que tingui el temps suficient de triar la informació que l'interessa.
- **El temps.** Tractar de comunicar un assumpte important sota la pressió del temps també suposa una barrera.

2.2.2 Barreres degudes a l'emissor o al receptor

Són obstacles que es relacionen amb els subjectes que intervenen en la comunicació, amb el que compleix el rol d'emissor, a qui manca capacitat d'autocontrol, o amb el que assumeix el rol de receptor, el qual no manté una escolta activa. S'agrupen de la manera següent:

- **Relacionades amb el codi a utilitzar.** La manca d'un codi comú entre emissor i receptor per desconeixement o bé per un mal ús. Alguns exemples són:
 - **Llenguatge ambigu,** ja sigui per absència d'un fil conductor o bé per incoherència.
 - **Superfluitat.** La redundància és necessària perquè un missatge s'entengui millor, però transmetre una mateixa informació repetida de maneres diferents en excés a un receptor que ja ha entès la idea originària és un error.

- **Rutina** en la presentació de les informacions. Una informació que es repeteix constantment sense patir variacions fa que el receptor se'n plantegi la utilitat.
 - **Sobrecàrrega.** L'excés d'informació rebuda fa que no se la sàpiga tractar.
 - **Tecnicismes.** L'ús de paraules tècniques és imprescindible entre especialistes, però en la majoria de casos és preferible la definició i l'explicació del tecnicisme que s'utilitza.
- **Relacionades amb l'habilitat de les persones.** Són les barreres que depenen de la capacitat personal de l'emissor i del receptor per a la comunicació i són les següents::
 - **Manca d'habilitats comunicatives.** Suposar que el receptor ja coneix els continguts a tractar —alguna cosa que es dóna per feta—, no fer preguntes per orientar dels coneixements previs, no prestar atenció, no escoltar —l'escolta activa és una de les habilitats principals que ha de tenir el receptor—, interpretar incorrectament, etc.
 - **Manca d'empatia.** Falta de capacitat per posar-se en el lloc de l'altre amb l'objectiu de comprendre millor les seves reaccions i necessitats. Si no s'és capaç d'empatitzar hi haurà més dificultats de comunicació.
 - **Manca de *feedback*.** Si no hi ha *feedback* vol dir que no hi ha informació de tornada, és a dir, no es plantegen preguntes o dubtes que necessitin cap aclariment per saber amb certesa si el missatge ha estat comprès pel receptor.

Els valors

Els valors són una sèrie de fonaments personals d'importància que constitueixen la base de les nostres creences, el pensament i, d'alguna manera, l'actitud que es té enfront les situacions.

La percepció

És el procés pel qual les persones interioritzen els missatges interns i externs i els interpreten per crear significats. Un mateix missatge, però, pot ser interpretat de manera diferent per l'emissor i el receptor depenent dels factors familiars i culturals, entre d'altres, els quals condicionen el procés perceptiu de les persones.

- **Barreres psicològiques.** Són tots aquells *filtres* —envers un mateix, envers el receptor, envers el missatge—, estereotips o prejudicis, idees preconcebudes, creences i valors relacionats amb la persona —com l'edat, el sexe, la raça, la religió— i amb el seu aprenentatge que determinen la percepció del missatge. Són aspectes que regulen la nostra conducta i poden arribar a ser perillosos perquè provoquen una predisposició a interpretar el missatge d'una manera determinada, a prejudicar.
 - **L'efecte *halo*.** És el procés en què una persona tendeix a jutjar un tret específic en funció d'una primera impressió general favorable o desfavorable. Això fa que no se sigui objectiu.
 - **Tendència a avaluar.** Una de les principals barreres de la comunicació és la tendència natural humana a jutjar, avaluar, aprovar o desaprovar el que es diu i, sovint, abans que l'emissor hagi acabat de transmetre el seu missatge (inferència).
 - **Defensa psicològica.** El subjecte, en sentir-se atacat, pressionat o amenaçat per la situació de comunicació, usa les barreres. Generalment, la tendència és rebutjar tota comunicació que suposi alguna amenaça, agressivitat, provocació o crítica; per aquest motiu, de vegades resulta difícil que la gent s'entengui. Aquesta dificultat es

tradueix en reaccions emocionals per evitar la sensació de malestar, por, incertesa, ansietat, etc.

- **Coneixement previ** del tema. Prestem més atenció quan el tema que es tracta ens resulta familiar. Tanmateix, si el dominem o en som experts de la matèria, ens pot ser avorrit, cosa que pot provocar la “desconnexió”.
- **Expectatives**. Si tenim formada una idea prèvia sobre el missatge que ens arriba, l'escolta estarà condicionada o influenciada per aquestes expectatives i captarem només allò que ens interessa, és el que es coneix com *percepció selectiva*.
- **Estereotips**. Són les característiques, els atributs o les formes de pensament de certs col·lectius humans que s'atribueixen, indiscriminadament, a tots els individus que formen part dels mateixos. Els estereotips poden ser positius o negatius. Un exemple pot ser l'afirmació “Els catalans són molt estalviadors”...
- **Prejudicis**. Són judicis preestablerts, de vegades positius, però en la majoria dels casos, negatius. Solen ser esbiaixats i injustos, poc imparcials. Sorgeixen per les diferències entre els grups socials. En el nostre entorn podem observar prejudicis referits a la raça, a les religions, a l'edat, a l'orientació sexual... Els prejudicis ens perjudiquen, atès que motiven la pèrdua de qualitat en les relacions socials.

Prejudicis i estereotips

Tant els prejudicis com els estereotips tenen el seu origen en l'aprenentatge que es produeix en l'entorn de l'individu (família, amics, escola, grups socials de pertinença, mitjans de comunicació de masses, etc.).

2.3 Tècniques de comunicació oral

La comunicació positiva i eficaç és una competència professional que s'aprèn, no es tracta d'una habilitat estrictament innata. Si bé les qualitats prèvies ajuden, qualsevol persona pot aprendre i millorar les seves habilitats comunicatives mitjançant la formació i les tècniques adequades.

A l'empresa, la manera de comunicar-se afecta el comportament i l'actitud d'altres persones envers nosaltres mateixos, per això és important desenvolupar certes habilitats que permetin comunicar-se millor i, alhora, relacionar-se amb harmonia.

En primer lloc, cal considerar el missatge, els destinataris i el context:

- **Què es vol comunicar?** Els missatges poden ser diferents:
 - **Informació**. Les dades han de ser clares i precises, per exemple, en reunions.
 - **Recomanacions**. Són missatges enviats en forma d'opinió personal, de tal manera que l'altra persona decideixi si els té en compte o no.
 - **Ordres**. Es basen en les diferents posicions que ocupen les persones dintre de l'empresa. Les ordres no es poden discutir.

- **Amonestacions i felicitacions.** Les amonestacions s'han de fer en un to formal perquè no hi hagi confusió. De la mateixa manera, el superior ha de felicitar els treballadors per la tasca desenvolupada.
- **Consultes.** El superior realitza constantment consultes, preguntes, etc., que li proporcionen informació sobre la marxa de l'empresa.
- **A qui cal comunicar?** Cal tenir clar el tipus de relació que hi ha amb l'altra persona, tant pel paper dintre de l'empresa com per la relació personal que es tingui amb ella. El tipus de relació definirà com es realitza la comunicació.
- **En quin context es realitza la comunicació?** Cal discriminar les diferents situacions en què es produeix la comunicació. Per exemple, donar una ordre de treball urgent a un amic implica deixar clar que l'ordre es dona en un context de treball i no pas d'amistat.

A més, si volem que el nostre missatge sigui comprès i hi hagi una comunicació efectiva, cal tenir en compte els següents **principis**:

- **Adaptació del missatge a l'interlocutor.** Cal elaborar missatges tenint en compte els **codis** i les **regles** comuns amb el destinatari de la informació. El llenguatge ha d'estar adaptat a la mentalitat, a la capacitat del receptor.
- **Utilització del canal adequat.** Cal seleccionar els canals de comunicació, que superin els obstacles del temps, la distància, la seguretat, etc. S'ha de difondre el missatge perquè arribi amb efectivitat a tots els interessats en el moment més oportú, s'ha de procurar que hi hagi pocs intermediaris i s'han d'evitar les distraccions i les interrupcions.
- **Claredat i precisió.** El missatge ha de ser complet, clar i precís. No hi ha d'haver llacunes o omissions, si cal ha d'incloure exemples pràctics o casos demostratius, s'han d'evitar detalls innecessaris o banals. Algunes qüestions a tenir en compte són:
 - **Evitar dobles missatges.** Es transmet un missatge però es dona a entendre una altra idea.
 - **Assumir responsabilitat pel que es diu** usant el *jo*. Parlar en primera persona ajuda a transmetre el missatge amb més propietat i a deixar clar, als receptors, qui l'emet.
 - **Evitar les generalitzacions.** L'ús freqüent de paraules com *mai*, *sempre* o *tots* evita la possibilitat d'individualització, d'espai per a les diferències (per exemple, *tot és així*, *tots són iguals*, *sempre passa el mateix*, etc.).
 - **Definir el més important.** Donar molta informació o donar moltes voltes abans de dir el més fonamental impedeix la bona comunicació. El missatge ha de ser clar i, per tant, cal destacar el més important.
 - **Ser assertiu.** Discutir les idees sense desqualificar les persones. En l'empresa és usual que hi hagi diferents punts de vista sobre un tema. Quan es discuteix, és important que quedi clar el que s'està discutint —idees i opinions— i no desqualificar les persones.

- **Ser directe.** Sempre serà més efectiu dir directament el que es pensa o opina respecte a algú o alguna cosa. Cal, però, diferenciar l'assertivitat de l'agressivitat. Quan s'emet un missatge, cal tenir en compte com es fa per no perjudicar l'altra persona.
- **Llenguatge no verbal.** Cal ajudar-se del llenguatge no verbal per reforçar el missatge, la postura corporal, els moviments de les mans, la mirada, la distància física amb l'interlocutor, etc.
- **Escolta activa.** Escoltar no és solament oir, és un procés que suposa prestar atenció a la comunicació verbal, al que es diu, i també a la comunicació no verbal, interpretar, valorar i donar resposta.
- **Empatia.** Cal posar-se en el lloc de l'altre, per poder adequar el missatge i crear i mantenir un ambient agradable i lliure de tensió.
- **Bona retroalimentació.** Cal controlar la recepció amb freqüència.

Empatia, més enllà de la simpatia

Aquest mot grec format per dues arrels *em* (dintre) i *patia*, *pathos* (sentiment, patiment) es refereix a la capacitat de desenvolupar una comprensió total de la condició i els sentiments d'una altra persona, i de relacionar aquesta comprensió amb la persona. És la capacitat d'entendre, sintonitzar, entrar dins l'altra persona, penetrar en la seva escala de valors, en els seus sentiments, en el seu món. És, en definitiva, una qüestió d'actitud que es pot desenvolupar.

2.3.1 L'escolta activa

Entenem per *comunicació oral* el fet de parlar, però en realitat l'acció d'escoltar és més important que la de la pròpia parla. L'escolta és la meitat del llenguatge; si algú no escolta és inútil parlar-li.

Un proverbi japonès diu que "el que parla no sap i el que sap no parla".

Escoltar comprèn tres condicions simultànies: l'atenció mental a les paraules que se senten, la comprensió i l'atribució de significat als sons, i vies d'entrada d'informació correctes, sobretot la vista i l'oïda.

Escoltar és aplicar l'oïda per entendre, i implica:

- **Entendre** el que l'altre diu, prestar atenció exclusiva i centrada en l'emissor.
- **Comprendre**, interpretar el que l'altra persona vol transmetre. Com que això no sempre ho fa amb paraules, cal tenir una visió global.
- **Avaluar i sospesar** el que l'altra persona ens comunica, és a dir, el contingut del missatge i no pas la persona.
- **Reaccionar**, és a dir, donar una resposta adequada a les demandes de l'interlocutor o actuar en la direcció més convenient.

Escoltar

L'ésser humà pensa més de pressa que no pas parla. La capacitat de pensament actua a raó de 1.000 a 2.000 paraules/minut, mentre que el ritme normal de la nostra expressió parlada és de 100 a 200 paraules/minut, però podem escoltar fins a 300 paraules/minut i sense perdre el fil.

D'una banda, això vol dir que, per parlar amb coherència, se selecciona un 10% de totes les paraules i pensaments que passen pel cap i s'elimina el 90% restant mentre es parla i, de l'altra, normalment les persones s'avancen al que s'expressa a causa de la diferència de les dues velocitats de parlar i escoltar. Això és la causa de les dificultats d'escoltar pacientment.

El bon conversador és qui parla poc i escolta molt.

Perquè l'escolta sigui efectiva cal tenir en compte algunes recomanacions:

- Cal crear un entorn de tranquil·litat i evitar distraccions o interrupcions mentre s'escolta.
- S'ha de deixar parlar i no s'ha d'interrompre la persona que parla.
- S'ha de ser empàtic, observar l'interlocutor, estar atents a les seves expressions i mostrar comprensió emocional.
- S'ha de demostrar que s'està escoltant:
 - mantenint un contacte visual i una expressió facial d'atenció,
 - fent moviments del cap en sentit d'acceptació o negació, usant paraules que motivin la persona que parla —*ah!*, *sí*, *és clar*, etc.—,
 - resumint les idees principals.
- S'ha de preguntar per aclarir o ampliar les qüestions.

2.3.2 L'assertivitat

L'assertivitat és el model de comunicació que fa que les persones que intervenen en una conversa tinguin la percepció i el convenciment que exposen els seus punts de vista i que, alhora, tenen en compte els de l'altre. L'assertivitat comporta ser capaç d'empatitzar, de posar-se al lloc de l'altre, i d'adoptar una actitud oberta i flexible, entenent que la comunicació és cosa de dos i que cal que sigui satisfactòria per a les dues parts.

Una bona capacitat assertiva contribueix a donar-nos seguretat personal i criteris propis, i ens ensenya a respectar els dels altres, a responsabilitzar-nos dels propis actes i a buscar solucions als conflictes. L'assertivitat ens situa de manera serena davant de les situacions conflictives, dotant-nos d'habilitats per no respondre a les agressions i superar l'actitud de resignació o d'impotència que poden comportar les relacions dins d'una organització.

La comunicació assertiva es caracteritza pels següents comportaments o actituds:

- Exposar de forma clara els nostres punts de vista, i mostrar que tenim en compte els punts de vista de l'interlocutor, donant-li l'opció d'exposar-los.

- Transmetre empatia i cordialitat. L'empatia és l'habilitat de situar-se en el lloc de l'altre, per comprendre el seu comportament. Mostrar empatia no vol dir estar d'acord amb el punt de vista de l'altre.
- Mantenir fermament els nostres punts de vista, de forma positiva i constructiva.
- Demostrar confiança en el que fem i en com ho fem.
- Transmetre respecte i consideració cap a l'altre, tant amb la comunicació verbal com amb la no verbal: mirada sostinguda, relaxació facial, distància adequada.
- Evitar criticar l'empresa, els companys o els clients.
- Tancar amb un resum del resultat, amb els acords i les responsabilitats de les parts.

Per aconseguir una comunicació assertiva podem utilitzar diverses tècniques:

- **Disc ratllat.** Consisteix en repetir el missatge una i una altra vegada amb calma, sense entrar en discussions ni provocacions, fins que l'interlocutor l'entengui i l'accepti. És útil quan l'altra persona no vol acceptar allò que se li planteja.
- **Banc de boira.** S'utilitza en situacions d'agressivitat, quan l'altra persona està enfadada. Consisteix en donar-li parcialment la raó o bé en introduir alguna altra qüestió per tal de fer-li baixar momentàniament la guàrdia i poder plantejar de nou els nostres arguments.
- **Parlar en positiu.** És més efectiu parlar en positiu que parlar en negatiu. Es tracta de posar l'èmfasi en allò que sí que podem fer, en lloc de fer-ho en allò que no podem fer. És millor dir "Demà ho tindrem a punt." que "Fins demà no ho tindrem a punt." o bé "Ha d'estar fet d'aquí a dos dies" en lloc de "No podeu trigar més de dos dies".
- **Empatitzar.** Consisteix en fer veure a l'altra persona que entenem el seu problema.
- **Utilitzar el condicional.** Consisteix en formular una ordre o una instrucció com si fos un suggeriment. Per exemple, "Hauria de fer un llistat dels candidats que compleixin les condicions." en lloc de "Faci un llistat dels candidats que compleixin les condicions.".
- **Fer les demandes en forma de pregunta.** Consisteix en formular una ordre o una instrucció com si fos una possibilitat que depengués de l'interlocutor. Per exemple, "Em podria fer un llistat dels proveïdors que compleixin les condicions, si us plau?"

Així mateix, per a una comunicació assertiva, cal que evitem determinades expressions, com ara:

- **Negacions rotundes.** Com ara “No, això de cap manera.”
- **Expressions que denotin inseguretat.** Com ara “No sé si serà possible”.
- **Desqualificacions personals.** Com ara “Amb vostè sempre estem igual.”

2.4 La comunicació no verbal. Components.

Ens ha de quedar clar que en la comunicació no tan sols és important el que es diu, sinó també com es diu. Normalment, sempre que s’usa la **comunicació verbal** fem d’alguna manera també la **comunicació no verbal**, ambdues són inseparables:

- Comunicació verbal. El contingut de les paraules pronunciades.
- Comunicació no verbal. Aspectes complementaris a la paraula: la postura, els moviments de les mans, el to de veu, l’èmfasi en les frases, els gestos, la mirada i altres expressions corporals...

És força complicat transmetre informació tècnica i complexa de manera no verbal i expressar sentiments intensament emotius amb paraules. El **llenguatge no verbal** pot repetir, contradir, substituir, complementar, accentuar o regular el llenguatge verbal.

La **comunicació no verbal** és qualsevol font externa de missatges, diferent de les paraules, a què responen les persones. La comunicació no verbal envolta i influeix tota la comunicació verbal.

Tots i totes ens expressem d’acord amb la nostra personalitat i hàbits apresos. Els moviments corporals no són fortuïts, sinó que s’aprenen de la mateixa manera que una llengua. Qualsevol moviment conscient (voluntari) o inconscient (involuntari) del cos pot indicar alguna cosa amb més fidelitat que les pròpies paraules. És més difícil dir una mentida usant el llenguatge del cos que no pas usant el de les paraules.

Els gestos, l’aparença, la postura, la mirada, l’expressió, etc., formen part del llenguatge no verbal. Entre el 60 i el 70% del que es comunica es fa mitjançant el llenguatge no verbal; per tant, cal prestar més atenció a les expressions corporals que al que sentim. La comunicació perd efectivitat si es trenca l’harmonia entre els components verbals i els no verbals.

Vegem alguns dels components de la comunicació no verbal.

2.4.1 El llenguatge corporal o cinèsica

L'estudi del sentit del moviment del cos s'anomena *cinèsica*, paraula que prové del grec *kines* —'moviment'— i *stesia* —'sentit'—. El cos emet significat constantment, transmet missatges. Es refereix a la manera com les persones mouen el cos i prenen una actitud mitjançant la **postura**, els **gestos** i els **moviments de cap, braços i cames**. Rep el nom de *llenguatge silencios*.

El cos funciona com un tot. La **postura** expressa les actituds d'un individu i els seus sentiments envers les persones que l'acompanyen. Segons la posició del cos es percep si una persona està relaxada, nerviosa, rígida o tensa. Cada persona té una manera característica de dominar el cos quan està assegut, dreta o caminant, i dóna pistes sobre el seu caràcter. Però la postura no és solament la clau del caràcter, també és l'expressió de l'actitud. La taula 2.2 mostra quines actituds expressen determinades postures i gestos.

TAULA 2.2. Actituds que reflecteixen les postures i gestos

Actitud	Postures i gestos
Sinceritat	Mans obertes.
Atenció	Cara recolzada a la mà, cap inclinat, acariciar-se la barbata, prémer el septe nasal.
Felicitat	Somriure.
Autoritat	Seure amb les mans darrera el cap.
Seguretat	Mans a l'esquena.
Avorriment	Encreuar les cames balancejant un peu, descansar el cap sobre les mans, mirar el rellotge.
Defensa	Braços i cames encreuats.
Nerviosisme	Raspera, moure's a la cadira, tapar-se la boca amb la mà en parlar, pessigar-se una orella.
Impaciència	Fregar-se les mans.
Desconfiança	Gratar-se un ull, darrere l'orella o la base del nas; serrar els llavis exageradament.
Inseguretat	Jugar amb el cabell, menjar-se les ungles.
Molèstia	Tensar la cara o arrugar el front.
Tensió	Apuntar amb el dit índex.
Tristesa	Abaixar el cap i la mirada.

El llenguatge forma part de la cultura. Un gest considerat amistós en una cultura es considera hostil en una altra.

Els **gestos** són els moviments d'una part del cos i contribueixen a donar força a l'expressió verbal. Alguns gestos són deliberats per donar èmfasi al que es diu, però la majoria es realitzen de manera espontània i inconscientment. En molts casos, només obeeixen a la necessitat d'alleugerir la tensió per por d'equivocar-nos, però són inútils a l'efecte de la comunicació. Els gestos han de ser:

- **Visibles.** Fets per tal que es puguin captar perfectament.
- **Amplis.** Per tal que siguin percebuts amb claredat, sobretot quan parlem davant un grup de persones.

Hi ha postures que són comunes a totes les cultures, però d'altres són seleccionades per cada cultura.

- **Selectius.** L'excés de gestos pot saturar i distreure els interlocutors, i per tant s'han d'utilitzar amb mesura.

Per mitjà del gest es pot projectar el que es pensa. Podem identificar-ne els següents:

- **Els gestos de les mans.** Després de les mímiques del rostre, els gestos de les mans són els que s'expressen millor. A l'inici de qualsevol contacte es dona la mà; en alguns casos, com en les felicitacions i els condols, s'usen les dues mans. Són gestos codificats pel medi social en què vivim. Les mans tenen interès per tot allò que expressem.
- **El contacte visual.** Amb la intensitat i la durada de la mirada, el parpelleig, etc. es manifesten sentiments, emocions i actituds. Un contacte visual de pocs segons és capaç de transmetre significats que necessitarien centenars de paraules.
- **Les expressions facials.** La cara és una de les parts més expressives del cos i pot manifestar molts estats d'ànim, des de l'alegria fins a l'apatia. Són exemples un somriure, aixecar les celles, etc.

Frases fetes

Exemples de frases fetes que fan referència a la mirada: "mirades que maten", "mirar de fit a fit", "mirar prim", "llegir les intencions en la mirada", "fer l'ullet", "donar una mala mirada", etc.

Els següents gestos transmeten senyals positius en una conversa:

- Cara i boca descobertes, no amagades darrere de les mans.
- Estar assegut recte o amb una lleugera inclinació cap endavant, demostrant interès.
- Ulls oberts i relaxats, mantenint contacte recíproc amb l'altra persona.
- Somriure i riure davant alguna cosa divertida.
- Moviments relaxats i equilibrats.
- Endreçar la taula del despatx abans de començar.
- Estreta de mans ferma i càlida.
- Apartar alguna cosa de la taula que s'interposi entre les dues persones.
- Inclinar-se ràpidament cap l'interlocutor per donar o rebre papers, bolígraf, etc.
- Imitar o repetir involuntàriament gestos o paraules de l'altra persona.

Observeu, en canvi, a la taula [2.3](#) alguns dels gestos que transmeten senyals negatius i que cal evitar:

TAULA 2.3. Què s'ha d'evitar en la comunicació no verbal

Quan parlem amb una altra persona	Quan estem asseguts	En qualsevol situació
Posar-nos les mans a les butxaques. Posar-nos les mans als malucs. Balancejar-nos d'un peu a l'altre. Desplaçar-nos d'un costat a l'altre. Recolzar-nos en una cadira o taula.	Recolzar el cap en una mà. Tenir els braços sota la taula. Inclinar-se cap enrere, plegant mans o braços. Balancejar-se cap endavant i cap endarrere amb la cadira. Girar en la cadira, apartant-se de l'interlocutor.	Les mans amagades, o els punys tancats o semitancats. Usar les mans com una màscara per amagar la cara, posar-les davant la boca. El front arrugat. Negar amb el cap. Mossegar-se els llavis. Rascar-se el cap, fregar-se el nas, tocar-se les orelles. Respirar de manera profunda. Badallar. Moviments d'impaciència: tamborinar amb els dits, pestanyejar amb excés, agitar el peu, jugar amb el bolígraf, les notes, les claus, etc. Mirar el rellotge. Interrompre la conversa per atendre de manera immediata el telèfon.

Tècniques d'imatge personal

La nostra imatge personal és una carta de presentació i també forma part de la comunicació no verbal. Així, doncs, a part de tenir en compte els nostres gestos, mirades i actituds, també haurem de prestar atenció al nostre físic i a la nostra indumentària.

El nostre aspecte i la nostra indumentària han de transmetre una imatge sana i neta. Tot i que depenent de les circumstàncies les exigències en aquest aspecte poden ser molt diferents, hi ha unes normes generals i comunes que es poden aplicar en qualsevol situació:

- **El color de la pell.** És important tenir en compte que segons el to de la pell hi ha una sèrie de colors que afavoreixen més que no pas d'altres.
- **Personalitat.** La personalitat influeix decisivament en el tipus i la forma de les peces de roba que s'han d'utilitzar. Fins i tot l'estat d'ànim és un factor que determina el tipus de roba que més agrada i s'utilitza.
- **L'alçada.** L'alçada de cada persona influeix molt tant en el tipus de calçat que s'ha d'utilitzar com en la llargada de les faldilles, pantalons i camises.
- **Constitució i pes.** La constitució influeix en el tipus de textures que cal escollir. Les persones molt primes han d'utilitzar colors i textures que visualment proporcionin més volum a la figura. En canvi, a les persones amb sobrepès els afavoreixen més els colors foscos i les línies verticals. Els estampats, les flors i les línies horitzontals engreixen.
- **Accessoris.** Els accessoris han de ser senzills, elegants i no se n'ha d'abusar pel que fa a la quantitat. Cal evitar accessoris els estridents.
- **Sabates.** Han de mostrar un aspecte polit i net i han de combinar bé amb la roba.

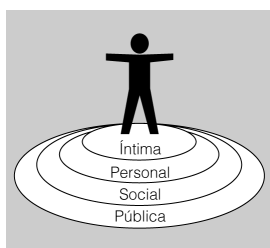
- **Rentat i planxat de la roba.** Qualsevol peça de roba, després de ser utilitzada, s'ha de rentar, i algunes també s'han de planxar. Cal utilitzar sabons neutres que cuidin la textura i el seu color original. La planxada correcta de la roba és molt important per mantenir un aspecte impecable.
- **Ordre i neteja a les bosses i els maletins.** A les bosses i els maletins s'ha de procurar dur-hi només allò que és necessari i mantenir-ho ordenat per trobar de seguida el que es necessita.
- **No fumeu!** Fumar pot transmetre una sensació negativa de la persona per l'olor que queda impregnada a la roba i que es desprèn de la boca. Cal tenir-ho en compte.

El vestuari, juntament amb la higiene personal, és el que més influeix en la primera impressió que projectem quan ens presentem a una entrevista de feina, reunió, festa o qualsevol altre lloc. En general, podem distingir quatre tipus de vestuari:

- **Vestuari d'etiqueta.** S'utilitza en esdeveniments de gala i en esdeveniments formals. El vestuari masculí d'etiqueta té diverses possibilitats: el frac, el jaqué i l'esmòquing. En el cas de les dones és molt més ampli i menys definit: vestit de festa o vestit de nit.
- **Mitja etiqueta.** Fa referència a un tipus d'indumentària poc definit i que es troba entre el vestuari d'etiqueta i el formal. Tot i que es tracta d'un vestuari formal, no arriba a ser d'etiqueta. Per als homes sol ser un vestit fosc, i per a les dones, en funció de l'hora del dia, pot ser un vestit curt o de jaqueta, o bé un vestit de còctel.
- **Vestuari formal.** Per als homes, vestit fosc, i per a les dones, vestit curt o de còctel. El vestuari formal queda reservat per a determinades reunions de negocis, esdeveniments de tipus social que no siguin d'etiqueta (presentació d'un producte o servei, conferències, espectacles, etc.) o cerimònies.
- **Vestuari informal.** Hi ha una àmplia gamma de possibilitats per a ambdós sexes. Per als homes, des d'uns pantalons de vestir combinats amb una camisa i un jersei fins a uns pantalons texans combinats amb una camisa de màniga curta o polo. Per a les dones, diverses combinacions de faldilla i brusa, vestit jaqueta, etc. El vestuari informal és el que se sol utilitzar a diari a la feina, segons el tipus d'ocupació i càrrec i el que s'utilitza a la vida diària, per a anar de compres, en moments d'oci, temps lliure, caps de setmana, etc.

2.4.2 La proxèmica

La proxèmica s'ocupa de l'estudi de la distància o contacte físic entre les persones i els objectes que s'expressa mitjançant el llenguatge no verbal. La taula 2.4 presenta sintèticament les teories d'Edward Hall, el pioner en l'estudi de la proxèmica.



Relacions espacials

TAULA 2.4. Quadre de determinacions de distàncies segons Edward Hall

	Fase propera	Fase llunyana	Connotació habitual
Íntima	Contacte físic	Fins a 45 cm	Molta implicació. Sexual
Personal	45 cm-75 cm	75 cm-120 cm	Afectiva. Relació personal
Social	120 cm-200 cm	200 cm-400 cm	Social. Més formalisme
Pública	400 cm-700 cm	700 cm	Comunicació amb grups

L'espai comunica i comprèn des de l'aspecte físic del lloc fins a la distància per parlar, per exemple, la distància entre el grup i l'orador, i l'ús adequat de l'espai.

En escollir la distància, la persona indica quant està disposada a intimar i, per la seva ubicació, demostra quin és el rol que espera exercir. El cercle o l'espai personal és la zona que separa el que parla de les persones amb qui parla. No es permet que ningú creui la línia imaginària sense el permís de la persona que parla i, sovint, es té tendència a donar un pas enrere per mantenir la distància i evitar que s'envaeixi l'espai social. Només alguna vegada es permet creuar la barrera de la distància mínima, sobretot en les aglomeracions, ja que el sentiment de pertinença al grup ho permet; per exemple, a la platja, en concerts, en partits de futbol, etc.

Les persones marquen el seu territori perquè els altres en coneguin la presència o possessió territorial. A la biblioteca amb la jaqueta o els llibres, a la platja amb la tovallola, les mans del director recolzades als braços de la cadira, etc., són maneres de marcar el territori.

2.4.3 El parallenguatge o paralingüística

El **parallenguatge** o la **paralingüística** es refereix als senyals vocals que acompanyen el missatge, com el volum, o el to, que té una influència força significativa en la disposició de les altres persones per cooperar amb l'emissor, la fluïdesa, el ritme del discurs i l'entonació, i també es refereix als sons de l'entorn, com la música, el vent, etc.

La veu té un gran poder emotiu, actua sobre la sensibilitat del receptor, i revela el grau d'implicació en la conversa. Els components de la veu són:

- **Dicció** o l'art d'articular i pronunciar les paraules, d'emetre amb claredat tots els sons, tant vocàlics com consonàntics.
- **To** (baix, alt o agut). Per mitjà de les variacions del to es poden donar diferents matisos a l'expressió, i influir en el significat que es dona a les paraules. Per exemple, parlar massa alt o massa baix pot voler dir inadaptació a la situació. El to transmet estats anímics com entusiasme, ràbia, tristesa, confiança, avorriment, alegria, etc.
- **Potència** o el nivell de força i intensitat en l'emissió de la veu. Cal variar la potència quan es parla. De vegades, la potència pot tenir més influència en la persona que escolta que no pas una explicació.

La majoria dels malentesos en un missatge provenen d'una vocalització deficient i un ritme massa ràpid.

- **Fluïdesa** o la facilitat en l'expressió. És necessari conèixer bé el tema i el material de suport que s'usarà, tenir vocabulari ampli i confiança, i evitar els mots crossa. Aquests mots s'usen de manera inconscient per reforçar el que es diu i es col·loquen a l'inici o acabament d'una frase. Són exemples de mots crossa “no?”, “oi?”, “em seguiu?”, “bé doncs”, etc.
- **Ritme** o velocitat de l'expressió. Són les combinacions d'accents, ritmes i pauses en parlar. L'ansietat i la tensió fa parlar massa de pressa i, a més, afecta la vocalització. La velocitat ha de ser adequada al tema i a l'emotivitat. Un bon ritme de pronunciació és de dues paraules per segon. El ritme fred és monòton, lent i entretallat, i reflecteix rebuig al contacte, i el ritme càlid és viu, animat, modulad i reflecteix disposició al contacte.
- **Entonació** o la variació i flexions de la veu per donar èmfasi a l'expressió i mostrar emocions. Si no hi ha variacions en la veu la comunicació és monòtona i avorrida.

2.5 Les comunicacions orals presencials

Dins de l'àmbit de l'empresa es produeixen comunicacions orals de molt diverses característiques, depenent del tipus de missatge que es vol comunicar, de l'objectiu amb el qual es vol comunicar, de les persones a qui va dirigit el missatge o del context on s'ha de portar a terme la comunicació. A continuació es detallen els protocols a seguir en les comunicacions orals més habituals a les empreses, concretament:

- Les presentacions i salutacions
- La recepció de visites
- La negociació internacional
- Les exposicions orals: xerrades, conferències i discursos
- Les reunions

2.5.1 Les presentacions i salutacions

Les presentacions i salutacions en l'àmbit de les relacions professionals són molt importants perquè constitueixen el primer contacte amb l'interlocutor i poden crear un ambient més o menys favorable a la comunicació.

La dificultat de les presentacions potser rau a recordar-les més que no pas a fer-les. El secret és fixar bé els noms i després relacionar-los amb les persones. Si el nom no s'ha entès bé cal demanar, sense rubor, que es repeteixi. Un recurs per memoritzar-lo és dir-lo en veu alta quan es fa l'encaixada de mans.

Hi ha diverses maneres de saludar, cadascuna de les quals té les seves pautes:

- **L'encaixada de mans.** S'utilitza a les presentacions, és una manera de segellar la relació que s'inicia i la manera de fer-ho també indica si la relació ha començat amb bon peu o no. Si portéssim **guants**, ens els hauríem de treure, com a mínim el de la mà dreta, que és la que s'utilitza per saludar.
- El **petó social**, un a cada banda, sense tocar la galta, sembla haver guanyat adeptes en una època en què les relacions són nombroses i superficials. El gest de fer petons a l'aire és molt diferent del bes a les dues galtes que demostra familiaritat i afecte, però que a poc a poc va quedant relegat. Si no agrada el petó social, sempre queda el recurs d'avançar ràpidament la mà per fer una encaixada. El problema és que si l'altra persona va llançada, acostumen a coincidir l'encaixada de mans i el petó que es volia evitar. Les dones, si no hi ha molta confiança, no acostumen a intercanviar petons amb els homes. En canvi, després d'una presentació entre dues dones, és usual el petó social.
- L'**abraçada** és un tipus de salutació cada vegada més habitual entre els joves i forma part dels nostres costums. Tanmateix, només s'hauria d'utilitzar en l'àmbit familiar i de les amistats molt pròximes.

Les normes que cal tenir en compte en les presentacions són:

- Sempre es presenta el jove a la persona d'edat, l'home a la dona, el solter o soltera a la parella, el familiar a la persona que no ho és, i la persona amb menys rellevància a la de més categoria.
- En les presentacions empresarials sempre es dona primer el nom de l'executiu o de la persona de rang superior i després el del possible client o subordinat.
- La presentació de personalitats importants dona prioritat al rang que ocupen. Per exemple: "Li presento el director de l'Institut Americà, Sr. Smith...". Davant de qualsevol dubte, és millor recordar sempre el càrrec abans que el nom.
- Primer es dona el nom de la persona, pronunciant clarament nom i cognoms, seguit d'un simple: "Permeti'm que li presenti..." ... O bé: "Em sembla que no coneix...", i a continuació el nom i cognom de la persona presentada. En l'àmbit personal, si hi ha alguna relació de parentiu, s'afegeix: "El meu cosí...", "La meva germana...", etc.
- La persona que ofereix primer la mà ha de ser la més gran, la que és més important, i la dona a l'home. L'única excepció és la que afecta les autoritats eclesiàstiques, que saluden primer.
- A la presentació es respon senzillament "Encantat" o "Encantada", o amb una fórmula que no espera resposta, com ara: "Què tal?", "Com està?"...

- En una reunió de negocis, un dinar professional, etc., és imprescindible afegir el càrrec o la professió de les persones presentades. En aquests ambients són usuals, i poden ser molt pràctiques, les **autopresentacions**.
- Entre persones de la mateixa edat, sexe i condició, les presentacions es resolen amb un simple: “Us coneixeu?”, es diuen els noms, l'un després de l'altre, i se saluden simultàniament.
- Els homes sempre s'han d'aixecar per a les presentacions. Les dones només si es tracta d'una persona anciana o molt important, tot i que es recomana fer-ho sempre.

2.5.2 La recepció de visites

La comunicació de l'empresa cap a l'exterior no pot descuidar tampoc l'atenció i el tracte que s'ofereix a les visites. La imatge corporativa es troba en joc i serà un indicador de com es relaciona l'empresa amb la resta.

En una empresa, una part del personal està en relació directa amb el client final, l'usuari. El client hi va o bé per obtenir la informació necessària abans de prendre una decisió de compra, o bé perquè vol comprar el producte o servei, o bé, més endavant perquè necessita un servei de postvenda o, fins i tot, per presentar una reclamació. Cal vigilar detalladament tots els elements i totes les fases d'aquesta relació, ja que és determinant perquè els clients percebin una satisfacció addicional al producte o servei adquirit, i suposa una base per a una relació continuada.

Per començar és important tenir un espai previst per atendre les persones que van arribant, siguin clients o siguin representants d'empreses proveïdores, administracions públiques, etc. Aquesta sala d'espera ha d'estar ben equipada amb cadires, sofàs, taules, revistes, bona il·luminació i temperatura correcta.

També és adient oferir un cafè, te o alguna altra beguda al visitant. L'important és que la visita se senti còmoda. Algunes empreses, fins i tot, disposen de places d'aparcament destinades als visitants que faciliten l'accés ràpid a les seves instal·lacions.

Cal tenir en compte que qui espera *desespera*, i en aquest sentit cal minimitzar els temps morts d'espera en aquesta sala.

Les pautes d'atenció a les visites han d'estar estudiades i fixades prèviament. Totes les persones que intervinguin en la recepció han de seguir el mateix protocol, és a dir, les mateixes normes de cortesia i d'actuació, com ara el fet d'estar esperant la visita a l'entrada o el fet que la recepció sigui a càrrec d'algun membre d'igual jerarquia al de la visita de què es tracti.

La persona que atén la visita l'ha de saludar i identificar-se, acompanyant-la al lloc reservat per esperar a ser atès. El visitant no es pot trobar mai perdut ni desassistit.

Quan es rep la visita és imprescindible actuar com a bon amfitrió: saludar de forma decidida, convidar el visitant a asseure's, intercanviar targetes d'empresa, etc. La

informació inclosa a la targeta permetrà consultar el nom i el càrrec en cas que es produeixi algun oblit.

I independentment del motiu i del resultat de la visita, si el tracte que s'ha ofert ha estat bo, estarà garantida la imatge positiva de l'empresa.

2.5.3 La negociació internacional

L'economia espanyola s'ha vist afectada en les darreres dècades per un procés d'integració creixent en mercats internacionals. Podem observar-ho en qualsevol dels productes industrials que comprem: roba, ordinadors, cotxes... La seva procedència és cada cop més diversa.

Aquest fet ha generat que les empreses locals es vegin cada cop més obligades a competir amb noves marques procedents de tercers països, i en aquest context, abocades a intentar aplegar nous mercats per incrementar una demanda, en molts casos de supervivència, en aquests temps de crisi.

Ara bé, l'accés a nous mercats té una clara barrera d'entrada. Per poder accedir a un mercat estranger caldrà conèixer tant la llengua com la cultura de l'indret de què es tracti per tal de poder accedir amb garanties als potencials competidors.

Quan es fan negocis en un país estranger també és necessari tenir un cert coneixement de les regles i els comportaments que es consideren acceptables en les relacions socials i professionals. La cultura i la tradició de cada país fan que les persones es comportin de manera diferent, i si el negociador internacional no sap adaptar-se a aquest comportament pot provocar un rebuig en la contrapart que dificulti o, fins i tot, que posi en perill l'èxit de les seves gestions.

A continuació resumim les principals regles de protocol en la comunicació presencial de la negociació internacional:

- **Salutacions i presentacions.** És important utilitzar algunes paraules de l'idioma del nostre col·lega estranger en el moment de la salutació. La distància física entre les parts varia: en el món occidental és d'1,5 metres aproximadament; a l'Àsia és major, mentre que a l'Àrabia és encara més curta. Hi ha tres possibilitats de salutació física: el petó social, la reverència o l'estreta de mans. El petó és el més estès, encara que al Japó i a la Xina la reverència és la més usada, combinada amb l'estreta de mans.
- **Noms i títols.** En les cultures xinesa i japonesa a les persones se les anomena pel cognom, i l'ordre dels noms i cognoms és just a l'inrevés que a Occident. Els noms àrabs i russos, si bé coincideixen amb els d'Occident (nom i després cognoms), tenen la particularitat d'intercalar-se amb el *nom patronímic*. A l'Amèrica Llatina s'usa el nom propi i els dos cognoms. Així mateix, se solen utilitzar els títols universitaris, igual que a Itàlia i Portugal (doctor).

Patronímics i matronímics

Un nom **patronímic** és un component del nom basat en el nom del propi pare, l'avi o fins i tot un avantpassat masculí anterior. Un component d'un nom basat en el nom de la mare o d'un avantpassat femella és un **matronímic**. És una forma de transmissió del llinatge. Molts cognoms celtas, anglesos, ibèrics, escandinaus i eslaus s'originen a partir de patronímics, p. ex. Wilson (fill de Wil), Fernández (fill de Fernando)...

- **Intercanvi de targetes.** Cal tractar de lliurar-la al final de la reunió. A la Xina i al Japó és aconsellable aturar-se a mirar la targeta que es rep per un moment, abans de guardar-la, en senyal de l'interès mostrat. Mai s'han de fer anotacions en les targetes d'una altra persona en la seva presència.
- **Costums a la taula.** Als països europeus, llatins i nord-americans, l'esmorzar és l'àpat més emprat per tancar negocis. Els horaris dels àpats són diferents depenent de cada país. La forma de posar els coberts varia de país a país, com també el fet de deixar o no alguna cosa del menjar al plat, que significarà un bon gest o mala educació depenent de si som a Europa i l'Amèrica Llatina, o a l'Àrabia, respectivament.
- **Propines.** Als EUA, les propines són molt altes, mentre que al Japó són inexistents. Al centre d'Europa sol estar inclosa en el compte.
- **Colors i formes.** A Occident, el negre s'associa amb el dol, mentre que a l'Àsia el dol el representa el blanc. A la Xina, el vermell simbolitza la bona sort. A Anglaterra el vermell representa masculinitat, i en altres països el groc feminitat, encara que també simbolitza mala sort en d'altres. Caldrà tenir-ho en compte.
- **Regals.** Als EUA s'acostuma a fer regals molt modestos i representatius. Al Japó són gairebé una obligació a l'inici de l'any. A la Xina se sol rebutjar el regal fins a tres vegades per evitar semblar avariciós. A l'Europa occidental no se solen fer regals en iniciar una relació comercial. En països llatins es fan només coincidint amb el Nadal.

2.5.4 Les exposicions orals: xerrades, conferències i discursos

Parlar en públic pot suposar un problema per a moltes persones, i a vegades, un repte personal que es pot superar amb l'aprenentatge i la pràctica.

La preparació del discurs és una etapa definidora clau en què cal tenir en compte tots els elements que marcaran la presentació final. Hem de pensar en aspectes com ara el context, la matèria, l'auditori, l'espai físic, les nostres pròpies limitacions, etc., abans de dissenyar el missatge a difondre.

S'entén per **context** el conjunt de circumstàncies que envolten el missatge. L'enfocament bàsic de la presentació oral i del fet de parlar en públic varia segons les circumstàncies a les quals hem d'enfrontar-nos. Qüestions com el tipus i la qualitat del material, els mitjans d'ajuda o els mètodes que farem servir dependran de la naturalesa de les circumstàncies esmentades. Per tant, haurem d'aprendre a esbrinar-ne tot el possible per avançar.

La **matèria** és el contingut del discurs. El públic percep clarament si les idees estan ordenades, si el discurs és lògic, i associa la seva coherència a la del pensament de qui el presenta.

L'èxit comunicatiu dependrà també, en gran mesura del **coneixement que podem tenir del receptor**. El fet que aquesta persona sigui accessible, és a dir, que es

deixi conèixer i desitgi establir el procés comunicatiu, passa per una actitud de respecte cap a ella, d'una acceptació de les seves idees, creences, actituds, codi cultural, etc. Difícilment es podrà establir una conversa amb una persona i/o trobar la porta d'accés del nostre públic si no acceptem la seva opinió, si no deixem que parli, si menyspreem les seves idees...

S'ha de donar una importància especial al nivell de coneixements del públic. Les presentacions enfocades a un nivell equivocat —ja sigui massa elevat o massa baix— tendiran al fracàs. Per evitar equivocar-nos, arribats a aquest punt, caldrà esbrinar:

- Quantes persones s'espera que assisteixin a l'acte?
- Per què hi seran?
- Quin nivell de coneixements tenen sobre el tema del qual es parlarà?
- Tenen prejudicis o idees preconcebudes sobre el tema?

Hi ha variables ambientals que determinen també l'entorn físic de la presentació. Aquestes són:

- El nivell de sonoritat
- La temperatura
- La ventilació
- La lluminositat
- La disposició de la sala

Caldrà, doncs, formular als organitzadors de l'acte les preguntes següents:

- L'ambient és informal o protocol·lari?
- Hi ha plataforma per poder parlar des de dalt?
- Hi haurà podi, faristol o taula?
- Com estaran col·locats els seients de l'audiència?
- Com és l'acústica del local?
- Com serà el micròfon?
- Quins mitjans d'ajuda visual es faran servir?

Quant al contingut del missatge, per tal que el públic el percebi clarament, cal tenir cura dels següents aspectes:

- **Ordre i estructura.** Cal que l'exposició sigui ordenada i que tingui una estructura clara, introducció, cos i conclusió. A l'inici cal explicar aquesta estructura i convé utilitzar connectors per anar enllaçant les diferents parts.

Trobareu més informació sobre els elements a tenir en compte i les tècniques a utilitzar en les exposicions orals a la secció "Referències", a l'apartat "Adreces d'interès".

- **Vocabulari.** Cal emprar un vocabulari adaptat a l'audiència i a l'objectiu de la comunicació. La versatilitat és una mostra de la capacitat d'adaptació a l'audiència. Cal evitar paraules del nostre argot i hem de parlar amb precisió i correcció.
- **Sintaxi.** Les frases han de ser correctes i preferiblement curtes. S'han d'evitar les frases massa llargues i els "mots crossa" com ara "Vull dir..." o similars.
- **Claredat i concisió.** El missatge ha de ser clar, s'han de destacar els aspectes més importants i s'han d'evitar els continguts superflus.

Molt més important que el que es diu és la manera com es diu. Sovint un bon missatge no arriba a l'auditori perquè l'expressió oral no és l'adequada. Per a una bona expressió oral caldrà tenir molt en compte la comunicació no verbal, concretament:

- **El volum.** Cal evitar l'agressivitat derivada de volums alts.
- **La velocitat amb la qual es parla,** que s'ha d'adequar al discurs i a l'auditori.
- **L'ús de pauses** per captar l'atenció i respirar.
- **La vocalització.** Adaptada a les circumstàncies acústiques, personals i dels oients.
- **El to.** Hem d'evitar caure en la monotonia.
- **La mirada.** Una mirada franca i directa reforçarà el contingut del seu missatge.
- **La postura corporal.** Cal evitar donar l'esquena als interlocutors i actuar amb naturalitat.
- **Els gestos.** Han de ser naturals i fluïts, no s'ha de gesticular excessivament.

L'entonació

Es defineix així la modulació de la veu que acompanya la seqüència de sons de la parla i que pot reflectir diferències de sentit i d'intenció de qui parla.

En la preparació del missatge hem de tenir en compte el següent:

- Un bon començament ajuda a captar l'atenció i despertar l'interès.
- El tancament del tema suposa la darrera oportunitat per convèncer. Cal evitar tallar el discurs amb un "i ja està" o "és tot el que havia de dir...".
- Cal que les frases siguin curtes i directes, ben acabades. Les frases curtes es recorden amb més facilitat i ens permeten destacar el més important de l'exposició.
- Per interessant que sigui el contingut, no convencerem si no posem energia i tota la passió i l'entusiasme possibles. Abans de convèncer els altres, ens ho hem de creure nosaltres.
- L'assaig final és bàsic. S'aconsegueix fluïdesa i un millor control del temps.

2.5.5 Les reunions

En l'àmbit empresarial les reunions de treball són un fet habitual i constitueixen una situació de comunicació oral amb les seves pròpies normes. Segons la finalitat de les reunions poden ser de diferents tipus:

- **Informatives.** L'objectiu és transmetre una informació que és necessària.
- **Consultives-deliberatives.** La finalitat d'aquest tipus de reunions és l'anàlisi de propostes o solucions a temes o problemes. No es prenen decisions.
- **Formatives.** La finalitat és crear opinió, transmetre idees, informar d'aspectes instructius, adoptar postures, etc.
- **Decisòries.** Tenen com a objectiu prendre una decisió consensuada. Cal anar a la reunió amb propostes i tenir en compte els pros i contres, les causes i conseqüències. Una reunió de més de sis persones no és tècnicament aconsellable.

Les recomanacions per a les persones que participen en una reunió, però que no tenen la responsabilitat de preparar-la ni de dirigir-la, serien:

- Assistir-hi ben preparats. Habitualment haurem rebut l'ordre del dia amb antelació i coneixerem els temes a tractar i els objectius de la reunió.
- Ser breus, concisos i precisos en les intervencions, no desviar-se del tema.
- Defensar els nostres punts de vista amb arguments sòlids o amb proves.
- Utilitzar un to de veu de conversa.
- Escoltar amb atenció les diferents intervencions i no interrompre els qui disposin del torn de paraula.
- Prendre notes.

Les recomanacions que ha de seguir la persona que té la responsabilitat de preparar i dirigir la reunió no difereixen de les que cal tenir en compte en les exposicions orals. A part, haurà de tenir en compte les següents recomanacions:

- No perdre de vista en cap moment l'objectiu de la reunió.
- Evitar que l'ordre del dia estigui sobrecarregat.
- Calcular el temps necessari i cenyir-s'hi. Estar atent al cansament dels participants.
- Evitar que els participants s'apartin del tema o entrin en discussions.
- Si cal, redirigir la reunió amb preguntes o canvis de tema.

Vegeu l'apartat "Les exposicions orals: xerrades, conferències i discursos".

A la secció "Referències", a l'apartat "Adreces d'interès", hi trobareu recursos per a les comunicacions empresarials orals en anglès.

2.6 La comunicació telefònica. Normes d'ús del telèfon

El telèfon és un mitjà bàsic en la vida professional. Les empreses usen el telèfon per comunicar-se; atendre clients per incidències, aclariments o suggeriments; reunir informació; quedar amb persones; investigar problemes o esdeveniments; informar-se del que es necessita o preocupa; etc.

- **Avantatges:** rapidesa, contacte personalitzat, possibilitat de contactes freqüents, especialment amb els clients aïllats, rendibilitat.
- **Inconvenients:** pot molestar alguna persona, les persones es poden tornar inaccessible, es pot interrompre la conversa i es produeixen nivells de pèrdua del missatge perquè els interlocutors no estan físicament presents.

Amb les converses telefòniques que es transmeten cap a l'exterior es dona una imatge de l'empresa més o menys professional, un servei més o menys acurat, eficàcia o ineficàcia; per tot això, la imatge de l'empresa i també la nostra depenen del comportament al telèfon molt més del que ens pensem. Sovint el telèfon és el primer contacte per a operacions futures i la primera impressió és vital per aconseguir relacions productives.

Si cada tipus de comunicació té les seves regles, l'acte telefònic també té les seves. Cal posar especial èmfasi en els aspectes següents:

- **L'acollida.** L'empleat ha d'anunciar el nom de l'empresa i presentar-se ell mateix una vegada sap el nom del client. Amb això s'emmarca la conversa en un entorn professional i alhora personalitzat.
- **L'espera** al telèfon es fa més difícil per al client, ja que a més del temps i els diners que perd, no veu si realment l'empleat està ocupat en resoldre la trucada. Per aquest motiu, si no és possible respondre al client en el moment, és més correcte demanar-li el número de telèfon i comprometre's a retornar-li la trucada en un temps prudencial.
- **La gestió.** Quan es tingui la informació, s'ha de donar amb claredat i s'ha de donar temps a l'interlocutor per prendre'n nota. Si el que ens plantegen no es pot resoldre amb la trucada telefònica, cal concretar com es farà i adquirir el compromís de fer-ho.
- **El comiat.** Cal assegurar-se que no ha quedat cap qüestió pendent, si és el cas, s'han de resumir el compromisos adquirits. S'han d'expressar els agraïments que calguin i finalment acomiadar-se, usant un to càlid, procurant deixar una bona imatge per al posterior seguiment dels resultats de la trucada, si escau. En acabar i, per cortesia, penja qui ha telefonat.

La veu i el to de veu

Una mateixa paraula o frase amb diferents entonacions i modulacions de veu té significats diferents i alhora diferents interpretacions per part de l'interlocutor. La veu en la comunicació

telefònica té molta importància, ja que és la imatge que percep el client de l'empresa. Cal, per tant, adaptar la veu a les diferents fases de la conversa:

- **Presentació:** veu càlida i agradable. To de veu baix per donar confiança a l'interlocutor.
- **Descoberta de necessitats:** to de veu una mica elevat. Veu sincera mostrant interès pel que diu el client.
- **Argumentació:** to de veu una mica més elevat. Veu afirmativa, entusiasta, sincera per mostrar seguretat en allò que es diu.
- **Tractament d'objeccions:** baixar el to de veu, i escoltar el que diu l'interlocutor. Mostrar seguretat i tranquil·litat.
- **Comiat:** to càlid, suau i amable. La bona finalització d'una trucada crea un clima favorable per a posteriors comunicacions.

2.6.1 La realització de trucades

Quan telefoneu cal tenir en compte les següents recomanacions:

- És important evitar utilitzar el telèfon de l'empresa per a trucades particulars.
- S'ha de consultar el número de telèfon que es vol marcar en la guia, agenda, servei d'informació de telefònica, etc., i comprovar-lo. Per tant, és aconsellable tenir a mà una agenda de telèfons més freqüents per guanyar temps.
- S'ha de tenir bolígraf i paper a l'abast per prendre notes.
- S'ha de tenir a mà la informació que pensem que ens podrà ser d'utilitat per evitar esperes innecessàries.

Un cop **establert el contacte**, cal saludar, presentar-se i identificar l'empresa. S'ha de ser breu i ràpid. Pot ser que aconseguim parlar des del primer moment parlar amb l'interlocutor que volem o que el contacte inicial sigui amb una centraleta d'empresa o amb una secretària.

Si respon un contestador automàtic i interessa deixar un missatge, cal donar les dades següents: el nom de la persona que telefona, el nom de l'empresa, el número de telèfon, el nom de la persona amb qui es vol parlar i el missatge que es vol deixar.

En la taula 2.5 hi trobareu un recull d'expressions que caldria evitar en l'atenció telefònica junt amb les expressions que caldria utilitzar.

TAULA 2.5. Expressions utilitzades en l'atenció telefònica

No heu de dir	És millor dir
No pengi.	Si és tan amable d'esperar un moment.
Per a què és...?	De què es tracta?
De part...?	De part de qui és? Em pot dir el seu nom, si us plau?
De què es tracta?	En què el/la puc ajudar?
Vaig a veure si el trobo.	Un moment, si us plau, provo de localitzar-lo.
Provi-ho dijous.	És possible que dijous ja sigui aquí.
Digui / Sí / Allo	Bon dia, sóc en X. / Digui, X a l'aparell.
El coneix...?	Abans ha parlat amb ell?
S'espera o torna a trucar?	Prefereix esperar un moment o telefonar més tard?
No hi és mai...	Està molt ocupat/ada darrerament.

2.6.2 La recepció de trucades

En la recepció de les trucades, cal tenir en compte les següents recomanacions:

- Tenir a l'abast paper o un bloc de notes i bolígraf per prendre nota, si és necessari, i no perdre el temps ni fer-lo perdre.
- Agafar el telèfon tan bon punt soni i contestar immediatament.
- S'ha de fer servir una mà per agafar l'auricular i l'altra per escriure, no s'ha d'aguantar el telèfon amb l'espatlla mentre escrivim amb la mateixa mà.
- Deixar de parlar quan es despenja el telèfon, es corre el risc que l'interlocutor senti la conversa.
- Somriure, saludar i identificar-se. Per exemple: "Llibreria Transfer. Bona tarda, digui'm" o bé "L'atén Maria Ortiz de Llibreria Transfer. Què desitja?".
- Escoltar l'interlocutor fins que hagi acabat de parlar, sense pensar que s'ha entès tot de bon començament.
- Parlar sense crits i amb naturalitat, vocalitzant i articulant correctament.
- Per aconseguir una veu fluïda i natural cal seure amb l'esquena dreta i en una posició còmoda, així s'evita que els músculs pressionin el diafragma i distorsionin la veu.
- Ser educats, mostrar-nos interessats per la persona que telefona i evitar respostes impertinents.
- Demostrar que s'escolta, utilitzant paraules falca, per exemple: *d'acord*, *molt bé*, etc.
- Si es coneix el nom de la persona que telefona és convenient usar-lo, per exemple: "D'acord, Sr. Pérez, en prenc nota".
- Tenir converses breus. No allargar-les innecessàriament.

- Si s'ha d'abandonar momentàniament l'interlocutor per cercar alguna informació o per un altre motiu, dir a l'interlocutor que no pengi. Un minut d'espera pot semblar un espai de temps molt llarg per a qui espera.
- Si cal parlar a banda amb algú per obtenir les dades o la informació sol·licitada, s'ha de deixar la trucada en espera. No ens hem de limitar a tancar el telèfon amb la mà, perquè l'interlocutor pot sentir el que es diu.
- Cal oferir-se a telefonar més tard si no es disposa de la informació que es demana, per exemple: "En aquests moments, Sr. Pérez, no disposo de la informació que em demana. Si li sembla bé en prenc nota i ens posarem en contacte amb vostè tan aviat com sigui possible".
- Quan la persona per qui demanen no hi és o està ocupada, és molt important prendre nota del missatge en una fitxa telefònica (figura 2.1) o un avís de trucada perquè en quedi constància.

FIGURA 2.1. Fitxa telefònica

El formulari de fitxa telefònica està dissenyat amb un fons gris i un rectangle blanc centralitzat que conté el formulari. A l'angle superior esquerre del rectangle hi ha un icona de telèfon. A sota hi ha dos camps de text etiquetats "Data:" i "Hora:". Seguint cap avall, hi ha el text "A l'atenció de:" seguit d'un rectangle que conté tres línies de text: "El Sr./Sra.: _____", "de l'empresa: _____" i "Telèfon: _____". A continuació hi ha tres parelles d'opcions amb caselles de selecció: "

- Quan ens demanen un número de telèfon cal donar-lo amb números agrupats i repetir-los en acabar, per exemple: 936.83.75.44.
- Si es dicta un missatge, s'ha de fer a poc a poc, i si es tracta d'un nom propi pot ser convenient lletrejar-lo.

- Ha de penjar primer qui telefona i amb suavitat. És poc cortès i fa mal efecte si penja qui respon.
- Després de totes aquestes precaucions, cal buscar la persona per qui demanen ràpidament i transmetre-li el missatge correctament. Cal assegurar-se que l'ha rebut.

2.6.3 L'atenció telefònica en anglès

Quan l'atenció telefònica es fa en anglès, els protocols a seguir són els mateixos que quan es fa en català o en castellà però convé tenir en compte també els següents aspectes:

- És especialment important mostrar cortesia. Sempre que es demana o es rep alguna informació o que es fa alguna petició cal utilitzar les paraules *please* o *thank you* i també cal fer servir formes com *Would you...*, *Could you...* o *May I...*
- Si la persona amb la que parreu parla molt ràpidament i us costa entendre-la:
 - Demaneu-li educadament si podria parlar més a poc a poc.
 - Aneu repetint la informació que us faciliti, com ara dades personals o números de telèfon, així us assegureu que ho heu entès correctament i obligeu el vostre interlocutor a fer pauses.
 - En cas que no entengueu alguna dada, feu-li saber. Podeu demanar que us la repeteixin o bé repetir el que us hagi semblat entendre per tal que us ho confirmin o us ho completin.

A la secció "Referències", a l'apartat "Adreces d'interès", hi trobareu més recursos per a la comunicació telefònica en anglès.

A la taula 2.6 hi trobareu un recull de les expressions més utilitzades en l'atenció telefònica en anglès:

TAULA 2.6. Expressions utilitzades en l'atenció telefònica en anglès

Situació	Expressions
En fer la trucada	Hello/Good morning/Good afternoon. Can I speak to <i>name</i> , please? May I speak to <i>name</i> , please? I would like to speak to <i>name</i> please. This is <i>your name</i> from <i>your company's name</i> . . . I am calling on behalf of Mr/Mrs/Ms <i>name</i> . Can I have extension 629, please?
En respondre la trucada	<i>your name</i> speaking / <i>company name</i> , <i>your name</i> speaking, how can I help you? <i>your name</i> speaking, can I help you?
Per demanar més informació	Excuse me, who is calling? I am sorry, who is speaking? Where are you calling from? Can you please tell me... <i>question</i> ?
Per deixar l'interlocutor en espera	Just a moment, please. Could you wait for a moment, please? Could you hold on a second, please? Can you hold the line, please?

TAULA 2.6 (continuació)

Situació	Expressions
Per passar la trucada	Thank you for holding. I'll put you through now. The line is free now. I'll put you through. I'll connect you now I'm connecting you now
Si hi ha problemes de recepció	The line is very bad. Could you speak up, please? Could you repeat that, please? I'm afraid I can't hear you. I am sorry, I didn't catch that. Could you repeat that again, please?
Per confirmar informació	Could you spell that for me, please? Can I just check that again, please?
Si algú no està disponible	I'm afraid <i>name</i> is not available at the moment. I'm afraid the line is engaged. Could you call back later? I'm afraid he/she is in a meeting at the moment. Mrs <i>name</i> is out at the moment
Per agafar un missatge	Would you like to leave a message? Could I take a message? Would you like him/her to call you back? Could you give me your name, please?
Per deixar un missatge	Can I leave a message, please? Could you give him/her a message, please? Can you tell him/her that I called? Could you ask him/her to call me back, please?

2.7 Les centraletes telefòniques

Les necessitats que l'empresa té de comunicar-se són cada cop més grans, cosa que genera, en molts casos, que tingui una gran dependència del telèfon. Aquest fet pot obligar a dotar de línia telefònica un gran nombre de llocs de treball.

La **centraleta** és un aparell que serveix per distribuir un nombre de línies de telèfon entre diversos usuaris que disposen d'una extensió telefònica.

Per disminuir l'elevat cost que això representa, l'empresa es dota d'una centraleta que li permet disposar de menys línies i alhora que tots els treballadors tinguin accés al telèfon utilitzant uns terminals supletoris.

Normalment, l'equip necessari perquè la centraleta funcioni consta dels elements següents:

- **La centraleta** pròpiament dita. És una caixa, d'una banda, on arriben les línies telefòniques externes i, de l'altra, d'on surten totes les extensions telefòniques internes. La centraleta conté, a més, un seguit d'elements de connexió i commutació que són els que permeten vincular les línies amb les extensions.
- **El terminal de recepció de trucada.** A la centraleta hi ha connectat un terminal principal des del qual es contesten les trucades, es filtren i es retornen cap a l'extensió destinatària que correspongui.

- **Els telèfons de les extensions.** Són telèfons sense línia pròpia que es troben repartits pels diferents llocs de treball. Es poden comunicar amb altres extensions o usar les línies de telèfon, sempre que no estiguin ocupades, per comunicar-se amb l'exterior.

El **funcionament de les centraletes** pot variar molt en funció de la seva tipologia. Tot i així, acostumen coincidir en la manera de fer i rebre les trucades. Normalment es distingeix entre trucades internes i trucades externes:

- **Trucades internes.** Per fer una trucada interna —entre dues extensions—, només caldrà marcar el número d'extensió amb el qual volem contactar. Habitualment no cal recórrer a la persona que s'encarrega del telèfon de recepció de trucades, de manera que la comunicació és directa.
- **Trucades externes.** Per fer trucades externes —d'una extensió a un número extern o centraleta—, el primer que cal fer és constatar que queda alguna línia lliure. Per fer-ho, es mira si hi ha algun indicador d'utilització de línia apagat, és a dir, si la línia s'està utilitzant, o simplement despenjar l'auricular del telèfon i mirar si tenim línia. Tot seguit, caldrà prémer el codi que indica que es tracta d'una trucada externa i marcar el número de telèfon. Aquest codi acostuma a ser el número zero.

Pel que fa a la recepció de trucades per mitjà d'una centraleta, el telèfon de recepció serà el primer a rebre-les. Tanmateix, hi ha la possibilitat que la persona que fa la trucada s'adrexi directament a la persona amb la qual es vol comunicar. Això ho pot fer marcant, si el coneix, el número de l'extensió corresponent.

Un senyal acústic o lluminós indica la recepció d'una trucada. En aquest moment, el responsable de recepció serà l'encarregat d'atendre primer aquesta trucada i executar la seva tasca de filtre decidint, segons el protocol d'actuació que té assignat, si ha de passar la trucada al destinatari sol·licitat o al destinatari que consideri adient segons el sol·licitant i el motiu de la trucada.

Tot seguit, passarà la trucada introduint el número de l'extensió del destinatari. Abans de transferir-la, però, el responsable de la centraleta pot parlar amb la persona destinatària i proporcionar-li la informació que consideri oportuna sobre la trucada. Mentre dura la conversa en l'extensió, en el telèfon de recepció quedarà un llum encès que indicarà que la conversa encara no ha finalitzat, és a dir, que la línia telefònica està ocupada.

El principal avantatge de l'ús de la centraleta és que permet fer trucades internes entre extensions sense que suposin un cost addicional a la factura telefònica, ja que el servei de connexió el fa la mateixa centraleta. Un altre avantatge és que propicia una assignació millor dels recursos humans de l'empresa, en tant que els mateixos responsables d'atendre la recepció de trucades poden proporcionar determinada informació a qui truca i evitar, així, saturar directius o altres treballadors fent que hagin de donar ells aquesta informació. També es produeix un filtre de les trucades i es redirigeixen cap a la persona òptima.

Entre els principals inconvenients, destaca el fet que el sistema de funcionament de les centraletes pot alentir l'atenció a l'usuari quan aquest ha d'esperar molt per ser atès o quan no queda clar quina és la persona òptima per atendre la sol·licitud, de manera que la trucada passa d'extensió en extensió i obliga qui l'ha feta a donar cada vegada tota la informació referent al seu cas.

2.7.1 Centraletes VoIP

Avui dia és imprescindible que el servei d'atenció telefònica d'una empresa ofereixi una imatge de seriositat i rigor en la recepció de les seves trucades, ja que es tracta de la porta d'entrada que veuran els seus clients en contactar amb l'empresa. Amb el desenvolupament d'Internet han aparegut nous tipus de centraletes per gestionar la **telefonía IP** i totes les seves funcionalitats.

La telefonía IP és una tecnologia que permet integrar en una mateixa xarxa (basada en el protocol IP) comunicacions de veu i dades. Els seus avantatges principals són la simplificació de la infraestructura de comunicacions en l'empresa, la integració de les diferents seves amb trucades internes gratuïtes, un pla de numeració integrat i l'optimització de les línies de comunicació.

Aquestes centraletes requereixen un *software* específic que les reguli. En aquest sentit, moltes empreses han desenvolupat programes propis i, actualment, s'està obrint pas l'*Asterisk*, *software* lliure que ofereix excel·lents utilitats en la gestió de centrals telefòniques (tecnologia PBX, de l'anglès Private Branch Exchange).

L'entorn de treball Asterisk

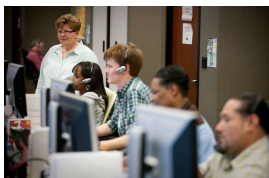
Asterisk és un entorn de treball de codi obert creat per al disseny d'aplicacions de comunicació capaç de convertir un ordinador en un servidor de comunicacions. Originàriament desenvolupat per al sistema operatiu GNU/Linux, *Asterisk* actualment es distribueix també per a BSD, OS X, Solaris o Windows, i inclou moltes característiques que anteriorment només estaven disponibles per a sistemes propietaris de PBX, com ara la bústia de veu, conferències, distribució automàtica de trucades i moltes altres. L'*Asterisk* és d'ús habitual en petites i grans empreses, *call centers*, proveïdors de telefonía i seus governamentals d'arreu del món. És totalment gratuït.

Les centraletes VoIP poden ser físiques o virtuals. Les funcionalitats d'una centralita virtual són similars a les de la centralita IP física. La principal diferència rau en el fet que les virtuals es troben allotjades al web sense necessitat d'instal·lació d'una centralita física. L'usuari contracta aquest servei a un proveïdor de serveis externs o a un proveïdor de telefonía IP. El seu principal avantatge és la reducció de costos: es redueixen els costos de les trucades i s'eliminen els de manteniment de les línies telefòniques físiques.

La **centraleta virtual** VoIP permet a les empreses disposar d'una única centraleta per a totes les extensions de la companyia, sense importar el lloc físic on es trobin els empleats. S'instal·la sobre qualsevol accés a Internet de banda ampla existent i ofereix un ventall complet de possibilitats, com ara el missatge de benvinguda personalitzable, la cua d'espera, la transferència de trucades, la música d'espera, la bústia de veu per extensió, la sala de conferència, etc.

2.8 Els 'call centers'

L'extensió de l'ús del telèfon com a element de comunicació també ha comportat la proliferació dels centres d'atenció telefònica (els *call centers*). En un principi, i abans de l'aparició d'aquests centres, les reclamacions, consultes i comandes dels clients s'atenien o bé mitjançant una xarxa d'oficines que donaven el suport necessari, o bé a través d'una xarxa de comercials que visitaven els clients.



'Call center'

En els darrers anys, els centres d'atenció telefònica han emergit com a potents eines estratègiques en la lluita per guanyar clients, cosa que els ha convertit en un dels departaments més importants dintre d'una empresa.

De forma global, un **centre d'atenció telefònica** es pot definir com el conjunt de recursos -humans, de programari i de maquinari-, procediments, aplicacions i eines que permeten oferir serveis d'atenció telefònica o de gestió de trucades entrants i sortints.

Tots els centres d'atenció telefònica es dissenyen a partir de les necessitats dels clients i tenen com a objectiu final un servei de qualitat, entesa com el compliment de les condicions de satisfacció dels clients o usuaris que telefonen.

L'enfocament se centra en el client, i això vol dir que s'hi supediten totes les estratègies i que tot gira al seu voltant. L'estratègia ha d'estar orientada a presentar un servei de gran qualitat, atès que el centre d'atenció telefònica és la imatge de l'empresa, a la qual representa davant dels clients.

La capacitat d'un centre d'atenció telefònica no depèn només de la capacitat de rebre i generar trucades, de la capacitat de gestionar-les i de la capacitat dels sistemes informàtics i de telecomunicacions, sinó que també depèn del grau de satisfacció dels clients, que té a veure amb factors com la motivació dels agents que fan les trucades o que les reben, de la qualitat i el nivell en les respostes, i de l'excel·lència en el tracte dispensat, entre altres factors.

A l'equipament bàsic de tot centre d'atenció telefònica s'inclou actualment el sistema telefònic, sistemes de processament de veu, servidors i sistemes informàtics, programes de bases de dades i aplicacions com ara les que permeten la identificació de les trucades entrants, la restricció de trucades, la marcatge directa

a una extensió, el desviament de trucades, la conferència a tres bandes, el servei dia-nit, la música en espera incorporada, la visualització de l'estat d'ocupació de les línies i extensions...

Moltes empreses subcontracten els centres de trucades i a vegades ho fan fora de les fronteres (*off shoring*). D'aquesta manera, s'ha generat una indústria entorn d'aquesta activitat.

2.9 La telefonia mòbil

L'evolució de la telefonia mòbil ha fet possible la comunicació des de qualsevol punt i a qualsevol lloc del món, sempre que hi hagi cobertura. Aquest fet permet que la gent no hagi de romandre en un lloc per un temps indefinit perquè espera una trucada, i això ha contribuït a fer del mòbil un estri imprescindible també per a les persones que no treballen en un lloc fix.

Un altre avantatge és la confidencialitat més gran que aquest mitjà proporciona, en el sentit que amb el telèfon tradicional és més freqüent que les trucades siguin contestades per una persona diferent d'aquella amb qui es vol parlar, quan no hi ha línies o extensions individuals.

El telèfon mòbil és un aparell de dimensions petites i independent de qualsevol suport que funciona mitjançant ones de ràdio d'alta freqüència.

Evolució de la telefonia mòbil

Les primeres proves que es van fer als anys quaranta —val a dir-ho, amb limitacions tècniques i costos econòmics— van endarrerir els projectes fins a l'arribada generalitzada de la microelectrònica. Al desenvolupament del telèfon mòbil, entre 1982 i 1992, hi trobem diverses generacions:

- Generació 1G. Es podia transmetre veu però no dades.
- Generació 2G. S'imposa la tecnologia GSM que permet transmetre veu i també dades a baixa velocitat.
- Generació 2.5G. És una millora de l'anterior condicionada per la tecnologia GPRS, i permet enviar més quantitat d'informació amb imatges i connexió a Internet.
- Generació 3G. Es basa en la tecnologia UMTS. Suposa canvis importants en les antenes GSM i inversió de les operadores de telefonia. Permet accedir a Internet i reproduir tot tipus d'informació multimèdia i de text. Els telèfons 3G són petits ordinadors —telèfons intel·ligents o *smartphones*— que disposen d'un sistema operatiu propi per gestionar-se.
- Generació 4G. Incrementa la velocitat d'accés a Internet amb una gran qualitat i millora la seguretat.

Les prestacions que ofereix un telèfon mòbil varien en funció de l'empresa amb la qual s'ha contractat el servei. Tot i que és un sector en contínua evolució, es poden determinar algunes de les prestacions que actualment ofereix la telefonia mòbil, i que són aquestes:

- **Prestacions bàsiques:** agenda telefònica, desviament de trucades, ocultació d'identitat, identificació del número que telefona, bústia de veu, restricció de trucades, trucada en espera, retenció de trucada, multiconferència.

- **Serveis avançats.** Bústia de fax, serveis amb la banca, serveis d'informació, accés a Internet.
- **Serveis internacionals:** la itinerància (*roaming*) —cobertura internacional— permet usar el telèfon mòbil tant per rebre com per fer trucades a l'estranger utilitzant les xarxes de la resta d'operadores.
- **Serveis associats al control de la despesa:** informació sobre el consum, límit de consum, control del cost de la trucada, facturació detallada, distinció de les trucades en la factura.

Segons el tipus de transmissió, la telefonia es pot classificar en dos grans grups:

- **Telefonia mòbil analògica:** basada en senyals elèctrics o electromagnètics. És un servei proporcionat pel Grupo Telefónica. El principal avantatge és la gran cobertura nacional que presenta. Incorpora serveis com desviament de trucades, trucada en espera, trucada a tres, bústia de veu, facturació detallada, etc. L'estructura de tarifes destaca per la flexibilitat, ja que diferencia segons la tipologia del client —personal, general i negoci— tant en el tram fix com en el variable, segons la franja horària de l'ús del servei, etc.
- **Telefonia mòbil digital:** basada en la tècnica d'impulsos digitals codificats. És un servei que permet més qualitat i seguretat en les comunicacions. Ofereix funcions addicionals com comunicació de dades, enviament de fax, itinerància, bústia de veu, trucada en espera, agenda electrònica, etc.

L'ús del mòbil per parlar amb una altra persona no té unes normes i usos diferents de les del telèfon tradicional. El mòbil té una característica pròpia, que afecta la comunicació, els missatges i la portabilitat. Pel que fa als missatges, no està indicat per fer comunicacions formals amb persones que no són properes. Si es preveu que s'arribarà cinc minuts tard a una reunió, el correcte és telefonar, no enviar un missatge.

L'ús del mòbil, els missatges curts i l'etiqueta

La generalització de l'enviament de missatges han provocat l'aplicació d'un llenguatge propi format per abreviatures —*perquè = xq; també = tb*, etc.— que pot causar problemes de comunicació.

El protocol social aconsella no usar tipus d'abreviatures que no signifiquen res i alteren la llengua en l'àmbit laboral. Malgrat els inconvenients, el mòbil s'ha convertit en una forma ràpida i fàcil d'informació massiva.

Actualment, en moltes empreses s'ha implantat l'ús de plataformes de missatges amb finalitats comercials o d'informació general; per exemple, els missatges d'empreses de telefonia mòbil enviats als usuaris per informar-los de promocions o descomptes.

Un altre aspecte que cal tenir en compte és el fet de que es pugui portar al damunt un mòbil i iniciar una conversa en qualsevol lloc: permet una comunicació i una localització millors de les persones, però també suposa una falta de cortesia cap a les persones són a prop de la persona que està parlant per telèfon mòbil.

En moltes ocasions, tenir encès el mòbil s'ha convertit en una necessitat, sense valorar que pot molestar les persones amb les quals s'està reunint, en un esmorzar, en una conferència,

etc. Si cal deixar-lo connectat, cal comentar que s'està esperant una trucada important i marcar l'opció de silenci; si cal parlar, no es fa davant de tothom, és aconsellable anar a un lloc apartat i que no interfereixi en el desenvolupament de la trobada.

Amb l'augment de la implantació del telèfon mòbil, també s'han ampliat les **modalitats de contractació** del servei, de manera que en l'actualitat les persones poden disposar d'un ventall ampli de tarifes i bonificacions, amb tractament diferenciat per a les empreses. Quan es contracta una línia de telèfon, es pot optar per dues modalitats:

- **Modalitat de prepagament.** La línia està lligada a un compte en què s'ingressen diners per poder fer trucades posteriorment.
- **Modalitat de contracte.** L'usuari liquida l'import corresponent a les trucades fetes cada determinat període de temps i habitualment per mitjà de la domiciliació dels rebuts en un compte bancari.

Inconvenients del telèfon mòbil

Entre els inconvenients més importants del telèfon mòbil, cal destacar la limitació d'autonomia sense connexió a la xarxa elèctrica. El telèfon mòbil necessita connectar-se a aquesta xarxa per recarregar la bateria.

Un altre inconvenient que presenta el telèfon mòbil és la facilitat d'extraviar-lo o ser robat, amb la consegüent pèrdua d'informació que això comporta. Per aquest motiu, és recomanable l'ús periòdic de programari que permeti sincronitzar el terminal amb l'ordinador i, d'aquesta manera, generar còpies de seguretat en el disc dur de la informació que conté el telèfon.

2.10 La videoconferència

Actualment, la videoconferència representa una de les formes més perfeccionades de presència addicional com a substitució, en molts casos, de la presència física dels interlocutors.

La videoconferència permet una comunicació interactiva en temps real, via telefònica, amb imatge i so. Les persones que hi intervenen es veuen i se senten com si estiguessin juntes, i al seu torn, poden intercanviar dades, vídeos, gràfics, imatges, etc.

Hi ha dues modalitats de videoconferència:

- **Punt a punt.** Quan es realitza entre dos llocs i, per tant, tots els participants es visualitzen entre si.
- **Multipunt.** Entre tres o més llocs, de forma que és impossible que tots es visualitzin simultàniament.

Per tal que una videoconferència sigui operativa, és necessari:

- Parlar de manera pausada, clara i amb un volum constant. No colpejar el micròfon.
- Usar sovint pauses per fer una reflexió.
- Respectar les diferents intervencions dels assistents. Cada persona que hi intervingui ha d'esperar que la càmera l'enquadri i l'enfoqui, i després s'ha d'identificar.
- Les parts dels temes han de quedar perfectament diferenciades. És aconsellable fer resums de cada unitat.
- Permetre interrupcions per part dels participants, formulant-los preguntes.

Pel que fa a l'aspecte visual, caldrà:

- Evitar moviments excessius i sobtats.
- Mantenir les gràfiques, les imatges o qualsevol altre tipus de material de suport que es faci servir en la presentació durant un període de temps més llarg de l'habitual.
- No moure les gràfiques o les transparències un cop posicionades.
- Evitar l'ús de gràfiques de baixa qualitat.
- Atès el procés complex de tractament de la informació d'àudio i vídeo que té lloc en els equips, cal tenir present que hi ha un petit retard, de mig segon aproximadament, en la recepció de la imatge i del so a l'altre extrem. Aquest retard no dificulta el diàleg, però cal tenir-lo en compte a l'hora de participar en una discussió.

Un altre aspecte a tenir en compte és la indumentària, ja que no ha de ser de colors massa cridaners.

Tècnicament, la videoconferència requereix:

- Entrada de vídeo: càmera de vídeo o *webcam*.
- Sortida de vídeo: monitor d'ordinador, televisor o projector.
- Entrada d'àudio: micròfon.
- Sortida d'àudio: altaveus.
- Transferència de dades: LAN, Internet.

La videoconferència s'ha convertit en una eina multimèdia de molta utilitat per a les comunicacions, amb un ús cada vegada major tant en l'àmbit professional com en el personal, tot i que encara té limitacions perquè les persones que són gravades presenten comportaments diferents dels habituals a causa de la presència conscient d'una càmera.

Existeix *software* lliure a Internet per fer videoconferències, com ara el programa Skype. Per instal·lar-lo es necessita connexió a Internet a l'ordinador i, per utilitzar-lo, micròfon, *webcam* i altaveus.

Les comunicacions escrites a l'empresa o institució

Roser Ferrer, Rubén Pino, Isabel Aller i Carme Garcia
adaptació de continguts: Carme Garcia i Pilar Bertrams

Comunicació i atenció al client

Índex

Introducció	5
Resultats d'aprenentatge	7
1 La comunicació escrita a l'empresa	9
1.1 Elements de les comunicacions escrites	10
1.2 Canals de transmissió de la comunicació escrita	12
1.3 Normes de comunicació i expressió escrita en els documents professionals	13
1.3.1 La presentació dels documents	14
1.3.2 L'estil del text	15
1.3.3 Els tractaments personals	16
1.4 Tècniques de sintetització	17
1.5 Aplicacions informàtiques per a l'elaboració de documents	19
1.5.1 Documents en línia	20
1.5.2 Modelització de documents	21
1.5.3 Eines per a la correcció de textos	21
1.6 El correu electrònic	23
1.6.1 Elements del correu electrònic	23
1.6.2 Funcionalitats del correu electrònic	24
1.6.3 Redacció de l'assumpte	25
1.6.4 Redacció del missatge	27
1.6.5 Característiques dels fitxers adjunts	28
1.7 La signatura electrònica	29
1.8 Acreditació de les comunicacions escrites efectuades	30
1.9 Tècniques tres erres: reduir, reutilitzar i reciclar	31
2 Elaboració de documents professionals escrits	33
2.1 La imatge corporativa i institucional en els processos d'informació i comunicació escrita en les organitzacions	33
2.2 Comunicacions internes	34
2.2.1 L'informe	35
2.2.2 La nota de règim intern	35
2.2.3 La convocatòria	38
2.2.4 L'acta de reunió	38
2.2.5 L'avís	40
2.2.6 La bústia de suggeriments	41
2.3 Comunicacions externes. La carta comercial	41
2.3.1 L'encapçalament	43
2.3.2 El cos de la carta	45
2.3.3 El peu de la carta	46
2.3.4 Frases comercials	47
2.3.5 Abreviatures, sigles, acrònims i símbols	50
2.3.6 Classes de cartes comercials	53

2.3.7	Elaboració de correspondència en castellà	60
2.3.8	Elaboració de correspondència en llengua estrangera	67
2.4	Comunicacions de relació amb l'Administració pública	72
2.4.1	La instància	73
2.4.2	L'ofici	77
2.4.3	El certificat	82
2.4.4	Formularis en línia autocompletables	85

Introducció

En les relacions que s'estableixen entre diferents organitzacions i dins d'aquestes, les comunicacions escrites tenen un paper rellevant. La seva importància rau en el fet que qualsevol document que ens arriba és un registre verificable per terceres persones, per la qual cosa és un element indispensable per tal d'acreditar el contingut de les comunicacions.

En el dia a dia de l'empresa hi ha comunicacions escrites amb clients i proveïdors per gestionar compres i vendes, hi ha relacions amb l'Administració pública (comunicació externa) i també hi ha comunicacions entre els mateixos treballadors (comunicació interna).

En l'apartat "Les comunicacions escrites a l'empresa i les institucions" s'analitza la necessitat de recórrer a la comunicació escrita com a mecanisme de transmissió de la informació a les organitzacions com a conseqüència dels avantatges que presenta aquesta modalitat respecte a altres tipus de comunicacions.

S'analitzen els diferents canals de comunicació escrita, prestant especial atenció al correu electrònic com a mitjà principal de les comunicacions empresarials, tant internes com externes. Es fa un repàs de les principals normes tant d'estil com de format dels textos per garantir uns mínims de qualitat i eficàcia i es tracten també altres aspectes que afecten les comunicacions escrites, com ara els processos de seguretat i confidencialitat o l'acreditació de l'autoria i de la recepció de les comunicacions.

En l'apartat "Elaboració de documents professionals escrits" es valora la importància de la comunicació escrita com a instrument en la creació de la imatge corporativa de la institució i es descriuen les estructures de les comunicacions internes en l'empresa.

També s'identifiquen les parts de la carta comercial i es treballa globalment amb totes les formes que aquesta presenta i amb la fraseologia i el vocabulari administratiu i comercial.

S'hi estudien, finalment, els documents administratius de relació amb l'Administració pública.

Per treballar els continguts d'aquesta unitat és convenient anar fent les activitats i els exercicis d'autoavaluació.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquesta unitat l'alumne/a:

1. Caracteritza les tècniques de comunicació escrita institucional i promocional, distingint entre internes i externes.

- Identifica els tipus d'institucions i organitzacions empresarials descrivint les seves característiques funcionals i organitzatives.
- Relaciona les funcions tipus de l'organització: direcció, planificació, organització, execució i control.
- Identifica l'estructura organitzativa per donar una assistència o la prestació d'un servei de qualitat.
- Relaciona els diferents estils de comandament d'una organització amb el clima laboral que generen.
- Defineix els canals formals de comunicació en l'organització a partir del seu organigrama.
- Diferencia els processos de comunicació interns i els relaciona amb la contribució de l'eficàcia i la cohesió de l'organització.
- Relaciona el procés de demanda d'informació per escrit d'acord amb el tipus de client, intern i extern, que pot intervenir-hi.
- Valora la importància de la transmissió de la imatge corporativa de l'organització en les comunicacions formals escrites.
- Identifica els aspectes més significatius que transmeten la imatge corporativa en les comunicacions escrites institucionals i promocionals de l'organització.

2. Supervisa i elabora documents escrits de caràcter professional, aplicant criteris lingüístics, ortogràfics i d'estil, i utilitzant aplicacions informàtiques de processament de textos i autoedició:

- Identifica els suports i els canals per elaborar i transmetre els documents.
- Diferencia els suports més apropiats en funció dels criteris de rapidesa, seguretat i confidencialitat.
- Identifica el destinatari, observant les normes de protocol establertes.
- Diferencia les estructures i estils de redacció pròpies de la documentació professional.

- Redacta el document apropiat, utilitzant una estructura, terminologia i forma adequades, en funció de la seva finalitat i de la situació de partida.
- Utilitza les eines de correcció automatitzades, les aplicacions informàtiques de processament de textos i autoedició.
- Publica documents amb eines informàtiques col·laboratives.
- Supervisa documentació escrita i l'adequa al manual d'estil d'organitzacions tipus.
- Modelitza els documents administratius i comercials habituals, creant plantilles.
- Aplica la normativa sobre protecció de dades i conservació de documents, establerta per a les empreses i institucions públiques i privades.
- Aplica, en l'elaboració de la documentació, la tècnica de les tres erres: reduir, reutilitzar i reciclar.
- Aplica tècniques de transmissió de la imatge corporativa en les comunicacions escrites i valora la seva importància per a les organitzacions.
- Aplica els protocols establerts per l'empresa o organització sobre conservació, custòdia i destrucció de documents.
- Utilitza amb autonomia la llengua anglesa en comunicacions escrites.

1. La comunicació escrita a l'empresa

La comunicació escrita requereix d'un esforç intel·lectual superior per concretar el missatge que la comunicació oral. Parlar és més fàcil, és més ràpid i permet un major control dels resultats de la comunicació. Escriure requereix preveure, organitzar i disposar la informació amb una finalitat determinada, en un ordre, en un format.

Tanmateix, la comunicació escrita presenta una sèrie d'avantatges respecte de la comunicació oral que fan que sigui la més utilitzada en el món empresarial:

- en queda sempre constància, tant si és en suport paper com en suport digital, el missatge final es pot arxivar.
- si s'ha de transmetre a algú altre, el missatge sempre és el mateix i no hi ha possibilitats de tergiversar-lo.
- si es vol consultar o estudiar més endavant, sempre es té a l'abast.

La taula 1.1 resumeix i compara els avantatges i els inconvenients principals de la comunicació oral i escrita.

TAULA 1.1. Avantatges i inconvenients de la comunicació oral i escrita

	Comunicació oral	Comunicació escrita
Avantatges	Transmissió més ràpida Permet retroalimentació immediata Possibilitat de complementar el missatge amb informació addicional en funció dels dubtes Possibilitat d'emfatitzar el missatge mitjançant la comunicació no verbal	El missatge queda registrat íntegrament (es pot consultar en qualsevol moment) Facilitat per transmetre informació complexa Es pot rellegir per millorar-ne la comprensió
Inconvenients	El contingut del missatge no queda registrat (el contingut es pot oblidar o negar) Es fàcil oblidar part del missatge si és massa llarg o complex	Requereix més temps de preparació i més domini del llenguatge No es pot garantir que la resposta sigui immediata No es pot controlar qui llegirà el missatge

La comunicació escrita té les característiques següents:

- Es percep visualment.
- El lector té el text complet a la seva disposició.
- Se segueix un procés molt elaborat en la seva construcció.
- Es produeix en un moment i un espai diferents de la lectura.
- És més duradora que l'oral.
- Fa ús de les convencions gràfiques per destacar i organitzar la informació.

La **correspondència comercial** és el conjunt de comunicacions escrites relacionades amb l'empresa, tant si aquestes són d'àmbit extern com intern.

La **correspondència interna** va dirigida a tots els integrants de l'empresa, és a dir, treballadors, accionistes, propietaris... La **correspondència externa** es relaciona amb l'entorn de l'empresa, el seu mercat, els clients, els consumidors, les entitats financeres o les administracions públiques.

La **comunicació empresarial escrita** té com a objectiu principal assolir una imatge positiva i una atmosfera adequada entre els membres de l'organització.

En les comunicacions escrites, l'emissor rep el nom de **remitent**. Per la seva banda, el receptor és el **destinatari**.

La correspondència comercial es diferencia de la correspondència particular o personal per una sèrie de particularitats que li donen entitat pròpia. Algunes d'aquestes particularitats són:

- Respon a un **motiu** concret. Sempre persegueix un objectiu: fer una comanda, comunicar un pagament, indicar un canvi d'adreça, informar els treballadors d'algun aspecte que els afecta, etc.
- **Contribueix a la consecució del benefici** econòmic final. Com a part de l'activitat empresarial, contribueix a millorar la gestió diària del negoci, i per tant, a la finalitat última del benefici.
- És freqüent **entre persones desconegudes**. Relaciona persones que es coneixen o desconeixen en el si d'una relació merament de negocis.
- És molt **abundant**. En les empreses circulen diàriament nombroses comunicacions escrites, tant internes com externes (d'entrada o de sortida). Per aquest motiu, cada vegada es disposa de millors recursos tecnològics per agilitar i fer més fàcil la seva elaboració i tractament, com ara: fotocopiadores, ordinadors i impressores, *software* de tractament de textos, fax, connexions telemàtiques, accés a internet, etc.

Quan s'elabora documentació, s'escriu un missatge o una carta comercial, cal tenir en compte les especificitats relatives a les comunicacions escrites respecte als elements que hi intervenen i les possibles barreres que hi ha.

1.1 Elements de les comunicacions escrites

Entre els elements que intervenen en les comunicacions escrites hi ha els que són comuns a qualsevol comunicació: l'emissor, el receptor, el missatge, el canal, el codi i el context.

Tot seguit s'analitzen més detalladament aquests elements i les peculiaritats que tenen en el context de les comunicacions escrites a l'empresa:

Consulteu l'apartat "Procediments de seguretat i confidencialitat de la informació" de la unitat "Gestió documental, arxiu i registre".

- **L'emissor** és la persona que origina el missatge. Quan es parla de comunicació escrita cal tenir present que molts cops la persona que l'origina no coincideix amb la que el transcriu. En aquest sentit, podrem trobar, per exemple, que molts caps de departaments o directors demanen a l'administratiu o al secretari que redacti un missatge amb una determinada informació. En aquest cas podríem considerar que la persona que encarrega la comunicació és l'emissor del missatge, ja que és qui estableix els paràmetres que vol que s'hi incloguin i qui finalment signarà el document. A més, també rebrà aquesta consideració el primer receptor del missatge. En canvi, quan una persona es limita a reproduir un missatge i el signa ella mateixa, es considera que qui ha donat el missatge original és la font i qui el redacta, l'emissor.
- **El canal** és el mitjà a través del qual circula el missatge. En comunicació escrita, el canal pot ser el paper, el correu electrònic, els missatges SMS, etc.
- **El context** és el conjunt de circumstàncies en què el missatge s'emet o es rep. Molts missatges poden no ser entesos si no es reben en el context en què s'originen. Quan parlem de comunicació escrita hem de considerar que el context del receptor pot no coincidir amb el de l'emissor.
- **El codi** és el conjunt de símbols que utilitza el llenguatge escrit.
- **El missatge** inclou la informació codificada que es fa arribar al receptor.
- **El receptor** és la persona o persones a les quals s'adreça el missatge. En tractar-se de comunicacions escrites, però, pot ser que terceres persones no previstes com a receptores tinguin accés als missatges enviats. Això pot passar, per exemple, quan hi ha un registre d'entrada en el qual es filtra i es registra la documentació que arriba a una organització. Si no es vol que altres persones rebin la informació que conté el missatge escrit, cal explicitar que és **confidencial**. Cal tenir en compte l'abast o la repercussió que pot tenir el missatge. Es pot considerar que l'abast constitueix el conjunt de receptors possibles previstos per a un missatge. En elaborar un missatge escrit hem de considerar quin sistema de control s'estableix per tal d'evitar que arribi a persones que en principi no en són les destinatàries. En aquest sentit, cal estar atent a la **protecció de dades** i a la **confidencialitat** i establir els mecanismes oportuns per evitar que el missatge arribi a persones que no hi haurien de poder accedir. Això implica que és millor no comunicar per escrit comentaris que no es vol que després s'utilitzin de manera diferent de la que es pretenia.
- Les **barreres**. Quan una persona elabora un missatge té com a objectiu que una altra persona el rebí, però també que el pugui descryptar, és a dir, que el pugui descodificar i interpretar de manera que entengui el que se li ha volgut transmetre. Per aconseguir aquest objectiu amb eficàcia, l'emissor ha de preveure quines barreres a la comunicació escrita hi pot haver, i ha d'intentar limitar-les al màxim o establir mecanismes alternatius.

Gran part de les barreres presents a la comunicació oral poden aparèixer també en la comunicació escrita. Reviseu l'apartat "Barreres de la comunicació oral" de la unitat "Processos de comunicació oral a l'empresa i atenció al client".

1.2 Canals de transmissió de la comunicació escrita

Els canals més habituals per a la transmissió de les comunicacions escrites són els següents:

- **Correu convencional.** Tradicionalment, la transmissió física de la documentació sempre s'ha fet mitjançant els serveis de correus o d'empreses de missatgeria. El principal inconvenient d'aquests serveis és el temps que triga l'enviament en arribar a la seva destinació, especialment quan la distància entre l'emissor i el receptor és molt gran. Per solucionar aquest problema, s'han creat serveis d'enviament urgent, però, tot i així, el fet que la documentació en paper hagi de fer tot el recorregut fa difícil reduir els períodes d'enviament.
- **Fax.** Permet transmetre missatges escrits o gràfics per la línia telefònica de manera que els documents arriben de manera quasi immediata al destinatari. Tot i que és un sistema que havia estat molt popular pels seus avantatges, des de l'aparició del correu electrònic el seu ús va disminuir notablement.
- **Correu electrònic.** Actualment és una eina bàsica en les comunicacions empresarials, tant en les comunicacions internes com en les comunicacions externes. Permet una transmissió instantània i una resposta immediata i es poden enviar i rebre des de qualsevol lloc i en qualsevol moment.
- **Missatges curts o SMS (*Short Message Service*).** Les empreses utilitzen els missatges SMS sobretot com a recordatori de cites o reunions. Així el dia abans d'una cita, algunes empreses acostumen a enviar un SMS que recorda l'hora fixada a tal efecte. D'aquesta manera disminueix el risc d'absència per descuit. En tot cas, quan s'escriuen missatges SMS cal tenir en compte que, tot i la limitació d'espai, és essencial seguir les normes ortogràfiques i gramaticals. Per això s'utilitzen per a informacions breus i concises, incloent només la informació especialment rellevant.
- **Llocs web.** Les pàgines web corporatives s'han convertit en un canal imprescindible per a la comunicació escrita empresarial. La majoria acostumen a incorporar formularis per tal que els clients puguin fer arribar consultes, suggeriments, sol·licituds o queixes. D'altres, incorporen també formularis per a la realització de tràmits.
- **Xarxes socials.** La web 2.0 permet la interacció immediata i constant entre empreses i comunitats d'usuaris i s'han convertit en un canal imprescindible, sobretot per a les comunicacions relacionades amb el màrqueting i l'atenció al client.
- **Intranets.** Algunes empreses disposen d'un entorn de xarxa de caràcter privat, on organitzen tota la informació interna que cal transmetre als empleats. Aquests entorns solen incloure també un servei de missatgeria instantània. Així, doncs, tota la comunicació interna es concentra en aquestes intranets amb tots els avantatges que això suposa. La transmissió

es pot fer de forma senzilla i ràpida, la informació està sempre disponible i els empleats hi poden accedir des de qualsevol lloc i en qualsevol moment i hi ha possibilitat d'interacció.

1.3 Normes de comunicació i expressió escrita en els documents professionals

Abans de començar a redactar un escrit administratiu cal seleccionar la informació que s'hi ha d'incloure. Un cop seleccionada la informació i organitzada en blocs homogenis, cal triar els recursos de la llengua que faciliten la simplificació i la precisió de la redacció. Així, sempre que sigui possible, cal mantenir l'ordre lògic de la frase (subjecte-verb-complements), usar els mots o els termes adequats i fer frases curtes i ben puntuades.

Com a principi general, la redacció administrativa ha de ser clara, rigorosa i concisa. Així, per aconseguir aquests propòsits cal partir d'una estructuració lògica del text en la qual, gràcies a la utilització de paràgrafs breus i separats, es diferenciïn els tres grans blocs d'informació: **presentació, desenvolupament i conclusió.**

Concretament, les comunicacions escrites d'àmbit intern o extern han de complir els següents requisits:

- **Brevetat i concisió.** Les comunicacions escrites a l'empresa no tenen com a objectiu mostrar les qualitats artístiques de l'emissor o la seva capacitat per distreure el lector. La finalitat és transmetre breument un missatge, emprant les paraules necessàries perquè es compregui, evitant tot el que sigui superflu i seguint les normes gramaticals. Sempre que ens sigui possible, evitem tractar més d'un tema per missatge. És preferible enviar dos correus electrònics a una mateixa empresa que escriure'n un de sol amb temes diversos i, que per tant, es faci difícil la comprensió i el tractament posterior de la informació: registre, canalització i arxiu.
- **Claredat.** La senzillesa en el missatge escrit permet que sigui més fàcil comprendre'l. Hem de procurar que les frases diguin exactament allò que nosaltres pensem i que en cap moment puguin originar confusió, ambigüitat o altres interpretacions. Cal evitar frases complicades que poden induir a errors i malentesos; en síntesi, les idees han de ser argumentades de manera clara i comprensible.
- **Rigor i precisió.** Convé tenir el màxim domini del vocabulari comercial, la qual cosa farà que el nostre llenguatge sigui més ric, variat i entenedor, sense utilitzar, però, mots innecessaris.
- **Objectivitat.** Convé cenyir-se a les fets i a les qüestions que es coneixen amb certesa i s'han d'evitar les opinions personals; si no queda cap altre remei, és convenient advertir que es tracta d'un punt de vista propi.

Concisió en l'escriptura

En l'àmbit empresarial no es pot oblidar el **factor temps**; si s'és **concís** en escriure s'estalviarà temps, la qual cosa demostra respecte al receptor i repercuteix en una imatge positiva de l'emissor.

A la secció "Referències", a l'apartat "Adreces d'interès", i a la secció "Annexos" hi trobareu un recull de recursos per a la redacció de textos.

Llenguatge no sexista

En redactar també hem de tenir cura de no utilitzar un llenguatge sexista, ja que demostrarem la nostra manera de pensar en general. La utilització dels dos gèneres evita ofendre el lector.

- **Formalitat.** El grau de formalitat sempre es mourà entre un nivell respectuós i neutre i un nivell cordial. La llengua s'ha d'adequar al grau de formalitat i cal evitar el llenguatge col·loquial.
- **Correcció.** Els escrits han de ser correctes, tant en el sentit gramatical com social. Hem de tenir present la utilització d'un llenguatge no sexista. A part d'evitar les errades ortogràfiques i gramaticals, és convenient rellegir sempre els textos abans de donar-los per acabats.
- **Actualitat.** Cal utilitzar un estil directe i viu que arribi fàcilment al lector i indueixi a llegir la carta. Caldrà adoptar fórmules atractives per interessar el destinatari i procurar utilitzar un llenguatge actual.
- **Bona presentació.** La bona presentació d'un escrit és clau per assolir la resposta desitjada en el destinatari. Hem de seleccionar les paraules adequades, fer que sigui pulcre i atractiu, i no utilitzar un llenguatge descortès i desconsiderat amb el receptor. La bona imatge d'un escrit és fonamental fins i tot quan es tracta d'una reclamació.

1.3.1 La presentació dels documents

Els documents que elabora l'empresa, com tots els missatges que emet, transmeten la imatge de l'empresa. Així doncs, la impressió que aquests documents provoquin en el lector serà fonamental tant per determinar el seu interès en llegir-los com per ajudar a conformar la imatge que té de l'empresa.

Tot i que, depenent de la imatge que es vulgui transmetre, cada empresa o companyia aplicarà les normes d'estil que l'ajudin a aconseguir els seus objectius, hi ha una sèrie de recomanacions de caràcter general que es poden aplicar en la majoria de casos:

- Cal utilitzar el mateix tipus i mida de lletra a tot el document. Dos dels tipus de lletra més utilitzats són la Times New Roman de 12 punts o l'Arial d'11 punts.
- Els marge superior ha de ser d'entre 3 cm i 4 cm i l'inferior d'entre 2 cm i 3 cm. Quant als marges laterals, l'esquerre sol ser més ample que el dret. L'esquerre pot ser d'entre 3 cm i 4 cm i el dret d'entre 2 cm i 3 cm.
- Els paràgrafs han d'estar justificats per la dreta.
- La separació entre línies ha de ser d'un sol espai o espai senzill.
- Els paràgrafs han de ser curts i cadascun ha de contenir una sola idea. El més utilitzat és el paràgraf d'estil modern, sense sagnia i amb una línia en blanc entre paràgraf i paràgraf.
- No es pot abusar de negretes i cursives i cal ser sistemàtic en el seu ús. Habitualment la negreta s'utilitza per destacar paraules, d'acord amb la

voluntat de qui escriu mentre que la cursiva s'utilitza per destacar paraules com ara estrangerismes o cites textuais.

- S'han d'evitar els subratllats i les majúscules en el cos del text.

1.3.2 L'estil del text

L'estil és la manera d'expressar les idees en un text i condiciona que el text sigui més o menys entenedor per al lector. Com hem vist, la documentació de l'empresa exigeix una redacció clara, rigorosa, concisa i correcta que podem aconseguir seguint les següents recomanacions d'estil:

- Seguir un ordre lògic en l'exposició de les idees i arguments. Cal utilitzar paràgrafs breus i separats: introducció del motiu de l'escrit, exposició desenvolupada de fets, arguments o consideracions, i conclusió a partir d'una síntesi, una petició, una proposta, etc.
- Escriure oracions curtes i concretes. Evitar les frases subordinades o les explicacions massa llargues que fan perdre el sentit del text i en dificulten la comprensió. Cal donar preferència a les oracions simples.
 - Exemple de frase no recomanada: *Un cop revisat el catàleg de material que s'haurà de publicar el mes vinent, seria convenient...*
 - Exemple de frase recomanada: *He revisat el catàleg de material que s'ha de publicar el mes vinent. Seria convenient...*
- Utilitzar paraules i expressions senzilles, sense emprar tecnicismes o expressions innecessàries que no aportin res a la comunicació.
- Triar les paraules adequades per expressar amb precisió les idees i no provocar dubtes d'interpretació.
- Evitar els comodins, és a dir, les paraules que serveixen per a tot però que tenen un significat vague com ara, tema, cosa, problema, fet, aspecte, etc.
 - Exemple de frase no recomanada: *Decidirem el tema dels torns de vacances...*
 - Exemple de frase correcta: *Decidirem els torns de vacances...*
- Utilitzar la veu activa, que facilita la claredat i la concisió, i evitar la veu passiva, que despersonalitza l'expressió i dificulta la comprensió.
 - Exemple de frase passiva: *Els comptes anuals van ser revisats....*
 - Exemple de frase activa: *Els auditors van revisar els comptes anuals....*
- Fer servir preferiblement expressions verbals abans que expressions nominals.

- Exemple d'expressió nominal: *L'equip tècnic va procedir al desenvolupament dels sistemes..*
- Exemple d'expressió verbal: *L'equip tècnic va desenvolupar els sistemes..*
- Evitar l'ús abusiu del gerundi. Només s'ha d'utilitzar per expressar dues accions relacionades que es fan al mateix temps.
 - Exemple d'ús incorrecte del gerundi: ***Havent** estudiat la vostra proposta us envio un nou pressupost...* L'estudi de la proposta és previ a l'elaboració del pressupost, no es fa al mateix temps, per tant, hauria de ser: *He estudiat la vostra proposta i us envio un nou pressupost...*
 - Exemple d'ús correcte del gerundi: *Hem fet un nou pressupost **tenint** en compte la vostra proposta.* En aquest cas el gerundi *tenint en compte* explica de quina manera s'ha fet el pressupost, l'elaboració del pressupost i la consideració de la proposta són accions simultànies.
- No ometre la conjunció *que* davant d'una frase subordinada. Aquesta pràctica és pròpia del llenguatge administratiu castellà però en català és incorrecta.
 - Exemple de frase incorrecta: *Us demano m'atorgueu...*
 - Exemple de frase correcta: *Us demano que m'atorgueu...*
- Evitar les formes masculines o femenines en càrrecs i professions.
 - No recomanat: *Els directius; Les administratives*
 - Recomanat: *El personal de direcció...; El personal que fa tasques administratives*
- En els escrits dirigits a un destinatari concret, procurar conèixer el sexe i utilitzar el tractament adequat. En les cartes circulars i quan no coneixem el sexe del destinatari, usar alhora les formes dels dos gèneres.
 - No recomanat: *Senyor,*
 - Recomanat: *Senyor/a,*
- Sempre que sigui possible, utilitzar mots que no portin marca de gènere.
 - No recomanat: *El director/a; L'interessat/da*
 - Recomanat: *La Direcció; La persona interessada*

El manual **Gramàtica zero** publicat per la Universitat de València que trobareu a la secció "Referències", a l'apartat "Adreces d'interès", us pot ajudar a resoldre els dubtes de sintaxi més habituals.

1.3.3 Els tractaments personals

En els documents professionals el tractament personal que s'ha d'utilitzar per adreçar-se al destinatari pot ser *vostè/vostès* o *vós*. L'ús del *tu* només és correcte amb col·laboradors i companys de feina, sempre que hi estigui d'acord.

- Segona persona del plural (vós): *rebreu, vau comunicar*, etc.
- Tercera persona del singular o del plural (vostè/vostès): *rebrà/rebran, va comunicar/van comunicar*, etc.
- Segona persona del singular (tu): *rebràs, vas comunicar*, etc. Només és adequat en casos de gran amistat i confiança mútua.

Quant a la salutació, com a norma, cal usar un tractament neutre com *senyor/-senyors* o *senyora/senyores* i evitar els tractaments que indiquin subordinació o servilisme.

Un cop escollit el tractament que utilitzarem, cal estar atents a mantenir-lo al llarg de tot el text i a no alternar, per exemple el *vós* amb el *vosté*. Així mateix, cal comprovar que el que s'escriu concorda en gènere i nombre i no alternar tampoc *vostè* i *vostès* o *senyor* i *senyora*.

- Incorrecte: *Li escric per... i us agraeixo... Els ofereixo la possibilitat...*
- Correcte: *Li escric per... i li agraeixo... Li ofereixo la possibilitat...*

Depenent del to i del sentit que es vulgui donar a la comunicació, l'emissor es pot expressar en:

- Primera persona del singular (jo): *comunico, agraeixo*, etc.. Indica que assumim personalment la responsabilitat d'allò que estem dient.
- Primera persona del plural (nosaltres): *comuniquem, agraiïm*, etc. Té un cert valor de modèstia i representa la globalitat de la institució o de la unitat des d'on s'escriu.

1.4 Tècniques de sintetització

Però tan important és la redacció eficaç com la comprensió lectora dels escrits professionals que ens cauen a les nostres mans. És a dir, a més de la redacció, cal tenir en compte la descodificació, i si cal, memorització, en el menor temps possible dels textos administratius. I existeixen tècniques per aconseguir-ho, com ara el **resum** o l'**esquema**.

El resum és una eina molt útil quan es vol fixar i recordar allò que s'ha llegit. No és una tècnica fàcil, ja que suposa un esforç de comprensió i d'expressió. En l'àmbit de l'empresa ens servirà, a més, per fer un correcte registre de documents.

Un **resum** és una redacció personal del que s'ha llegit que recull i formula només les idees fonamentals, les imprescindibles. El resum ajuda a assimilar i memoritzar el seu contingut. No es pot resumir un text si abans no s'ha comprès.

Per resumir un text partirem de la unitat textual del **paràgraf**, que desenvolupa cadascuna de les idees que s'exposen a l'escrit.

Alguns paràgrafs s'organitzen al voltant d'una frase tema que resumeix el contingut inicial, la qual cosa ens farà alleugerar el procés de síntesi. En altres paràgrafs la idea essencial s'ha de deduir de la comprensió global del paràgraf.

Una altra manera de resumir consisteix a seleccionar les paraules d'un text que continguin la informació imprescindible i necessària per poder comprendre el missatge: les **paraules clau**. Així, si en una llista s'apunten totes les paraules clau, i en l'ordre en què apareixen en el text, s'haurà de ser capaç de reconstruir les idees bàsiques del text: es podrà fer un resum.

Consells per fer un bon resum

Per fer un bon resum és necessari partir del subratllat o d'un esquema previ. No s'ha d'intentar mai resumir un text sense haver-lo llegit uns quants cops i cal tenir en compte els següents aspectes.

- El resum formula les idees principals del text, i també pot recollir les idees secundàries importants i mostrar la relació que hi ha entre elles. No fa referència a detalls ni a circumstàncies, ni fa repeticions redundants.
- El resum ha de ser objectiu. No ha d'incloure valoracions personals, ni suposicions, ni ha d'adulterar allò que expressa el text. El resum no és un comentari crític, és un exercici de reducció d'informació, és a dir, de síntesi.
- El resum s'ha de redactar amb les nostres pròpies paraules, mai s'han de transcriure frases o expressions literals del text, només en el cas que sigui estrictament necessari (tecnicismes, definicions, etc.). El resum és un exercici de creació personal.
- Les idees exposades al resum han de seguir l'ordre del text original i han d'estar enllaçades mitjançant connectors, de manera que formin un redactat clar i coherent, evitant l'estil telegràfic.
- El resum ha de ser breu. Un resum que no sintetitzi, que sigui tan llarg com el text original no té sentit, perquè no pot ajudar ni a l'estudi ni al seu repàs. Hi ha una regla comunament acceptada que diu: un resum no ha de ser superior a la quarta part del text original que es vol resumir.

L'esquema és una altra de les eines de què ens podem servir per sintetitzar un escrit. Consisteix a expressar gràficament el conjunt d'idees principals del text.

Un **esquema** és una organització jeràrquica d'idees entrelaçades que depenen de la intenció final del text. L'objectiu de l'esquema és donar forma gràfica a totes les informacions imprescindibles d'un tema, de manera que ens permeti copsar-les ràpidament i tenir-ne una visió global.

Per elaborar un esquema també és imprescindible entendre el text, saber què diu, copsar les idees principals de cada paràgraf.

Per donar forma a un esquema utilitzarem un conjunt de símbols convencionals. Aquest conjunt de símbols formen un codi no lingüístic organitzat i comprensible. Estem parlant de la utilització de fletxes, sistemes numèrics, alfabètics, de claus, etc. Tots aquests codis serveixen per posar en relleu quines són les idees principals del text, les secundàries i les relacions que hi ha entre totes elles.

I perquè tot plegat adquireixi relleu pot ser útil l'ús de diferents tipus de lletres (majúscules, minúscules), diferents colors, etc.

Així doncs, per a l'elaboració d'esquemes proposem els punts bàsics següents:

- Triar una paraula o conjunt de paraules amb capacitat d'enllaçar les informacions de cada paràgraf. És a dir, **posar un títol**.
- Si dos paràgrafs o més tracten diferents aspectes d'un mateix tema, s'han d'agrupar. A continuació s'ha de redactar un altre títol que englobi els paràgrafs agrupats. Cal tenir en compte que **el que abans eren títols ara són subtítols d'un títol més general**.
- Exposar gràficament tots els títols i subtítols de manera que es pugui visualitzar l'estructura del text, aplicant el codi que s'hagi triat (numèric, alfabètic, claus...). D'això en direm **confecció de l'esquelet de l'esquema**.
- Per completar l'esquema s'ha d'**omplir l'esquelet amb la síntesi** de les informacions imprescindibles de cada paràgraf.

Consells per fer un bon esquema

Per aconseguir els objectius de l'esquema convé:

- Fer una prelectura.
- Fer una segona lectura més concentrada en el text.
- Subratllar el text.
- Copsar les idees principals de cada paràgraf.
- Establir la relació que hi ha entre les diferents idees: veure com s'agrupen, com s'inclouen les unes dintre de les altres.
- Determinar l'estructura del text.
- Redactar sintèticament les idees principals i, si cal, les secundàries.
- En acabar cal repassar l'esquema fent una lectura paral·lela del subratllat del text i de l'esquema. Serà llavors el moment de rectificar si s'ha oblidat alguna cosa.
- Disposar les idees gràficament amb claredat i síntesi.

1.5 Aplicacions informàtiques per a l'elaboració de documents

L'aparició de programari específic per desenvolupar les tasques administratives ha originat un estalvi de temps considerable en la realització de moltes de les feines relacionades amb aquest àmbit. Actualment disposem de programari específic per a un gran nombre de tasques com ara la comptabilitat, l'emissió de factures o la gestió de nòmines. Però, segurament els programes més utilitzats a les empreses són els **paquets ofimàtics** que faciliten l'elaboració de tot tipus de documents.

Els **paquets ofimàtics** són un conjunt integrat d'aplicacions informàtiques que acostumen a incloure processador de textos, full de càlcul i gestor de base de dades.

L'ús de l'ordinador i dels paquets ofimàtics en l'elaboració de documents suposa diversos i evidents avantatges. Permet, entre d'altres,:

- **guardar còpies dels documents en format digital**, fet que redueix dràsticament l'espai físic i la despesa en paper.
- **modificar documents elaborats prèviament**, sense haver de tornar a mecanografiar tot el document.
- **afegir elements gràfics als documents**, com ara imatges, taules, etc.
- **reutilitzar documents**, es pot fer servir un document elaborat anteriorment com a base per a l'elaboració d'un segon, modificant únicament les parts que hagin de ser diferents.
- **adreçar un mateix escrit a múltiples destinataris**. Si volem enviar un mateix document a diferents persones, només caldrà modificar les dades del destinatari del document original, per obtenir tants documents com destinataris tinguem definits. En aquest sentit, l'eina de combinació de correspondència que ofereixen els processadors de textos és molt útil.

L'aparició d'Internet i la seva gran implementació també ha suposat grans canvis. Gràcies al correu electrònic, la missatgeria instantània o les pàgines web, Internet ha transformat l'ordinador en una eina de comunicació escrita molt potent. L'ordinador s'ha convertit en una via de comunicació de l'empresa cap a l'exterior i ha simplificat la realització d'alguns processos administratius tot oferint la possibilitat a l'usuari final de realitzar-los ell mateix, amb l'estalvi de recursos que aquest fet comporta, tant per a l'empresa com per a l'usuari.

Per a la correcció detallada dels textos, siguin aquests de caire professional o personal, disposem d'eines específiques, com els programes informàtics per a la correcció de textos o els diccionaris.

1.5.1 Documents en línia

Els documents de text es poden organitzar i editar també en aplicacions en línia, no s'han d'emmagatzemar necessàriament en el disc dur o en un dispositiu extern. Internet ofereix la possibilitat de compartir documents i col·laborar amb altres persones fent equip per crear documents. Els denominats recursos *web-based* o basats en la xarxa, permeten crear documents en línia fàcilment. Utilitzen la mateixa recopilació de programes que les aplicacions ofimàtiques d'escriptori més conegudes, encara que no disposen de totes les opcions i funcionalitats dels paquets que s'instal·len a l'ordinador.

1.5.2 Modelització de documents

Els processadors de textos permeten la creació de **plantilles** que faciliten enormement l'elaboració de documentació.

Una **plantilla** és un document que conté estils de format específics, imatges, taules, objectes o qualsevol altra informació i que s'utilitza com a base per crear altres documents.

Per exemple, es poden definir estils de caràcter i de paràgraf en un document, desar-lo com a plantilla i utilitzar-lo per crear un document nou amb els mateixos estils que els de la plantilla. O bé es pot definir una plantilla amb l'estructura i el format d'una carta comercial on només calgui afegir el contingut cada cop que se n'ha de redactar una de nova.

Si no s'especifica el contrari, quan es crea un document nou en un tractament de textos es basa en una plantilla predeterminada. Aquesta plantilla predeterminada també es pot modificar, de forma que contingui els formats de caràcter, de paràgraf o de pàgina que utilitzem habitualment.

Els processadors de textos inclouen també altres plantilles ja dissenyades per crear diferents tipus de documents de text com ara faxos, informes, currículums, etc. A part, a Internet, es poden trobar plantilles per a gairebé tots els tipus de documents. Tant les plantilles que incorpora el propi programa com les que es poden trobar a Internet, es poden modificar per tal que s'adaptin exactament a les nostres necessitats.

Podeu ampliar la informació sobre les plantilles al material del mòdul **M05 Ofimàtica i procés de la informació**, a la unitat "Tractament avançat de textos, arxiu i registre".

1.5.3 Eines per a la correcció de textos

Per a la correcció detallada dels textos, siguin aquests de caire professional o personal, disposem d'eines específiques, com els programes informàtics per a la correcció de textos o els diccionaris.

Els programes de correcció de textos verifiquen la correcció ortogràfica, gramatical, tipogràfica o d'estil, segons els nivells de procediment de l'aplicació. Hi ha aplicacions configurables en tots els seus nivells de llengua (sintàctic, lèxic i semàntic, discursiu, etc.) per afrontar el text des d'una determinada opció de correcció. La correcció serà diferent segons la varietat estilística a la qual correspon el text.

Alguns correctors destaquen per la seva habilitat a l'hora de suggerir alternatives, acompanyant l'error amb una explicació didàctica i la bibliografia corresponent, fet que els dota d'un important valor afegit a l'hora d'utilitzar-los com una opció d'ajuda en l'escriptura.

El reconeixement de les paraules amb error ortogràfic se sol fonamentar en la seva comparació amb una llista de formes correctes emmagatzemades en la mateixa aplicació. Així, el programa troba una paraula que no existeix en aquesta llista i activa automàticament el seu assistent per avisar de l'error, d'aquí que freqüentment apareguin falses alarmes de revisió davant de noms propis que no es troben enregistrats als llistats, tecnicismes o paraules poc habituals. Amb la finalitat de pal·liar aquesta carència, els correctors automàtics solen incloure l'opció d'ampliar de forma personalitzada els diccionaris.

Ara bé, si el corrector és exclusivament ortogràfic no indicarà errors de manca de concordança gramatical, com per exemple la frase "*les veïnes surt al carrer*". I tampoc identificarà l'error si la paraula és ortogràficament correcta però no és la pretesa i/o adient en el text. Per exemple, l'ús de *vuit* per *buit*.

El sistema més encertat per a la verificació de textos consisteix a combinar mètodes: reconeixement de patrons (recerca de patrons que tenen unes pautes d'error establertes, fet que implica anticipar el tipus d'errors que hi poden aparèixer, la qual cosa requereix un meticolós treball lingüístic), analitzadors o programes que determinen automàticament l'estructura sintàctica dels enunciats segons una gramàtica prèviament definida i la tècnica probabilística. Amb aquesta combinació es podran detectar errors d'ortografia, gramaticals, ortotipogràfics i d'estil en un mateix text.

A part dels correctors de textos, podem utilitzar també les diversos diccionaris que hi ha disponibles a la xarxa. N'hi ha de diferents tipus:

- Normatius. Recullen per ordre alfabètic les paraules amb els seus significats. Els diccionaris de llengua expliquen breument el significat de les paraules d'una llengua determinada. Per a la llengua catalana, el diccionari normatiu és el *Diccionari de la llengua catalana de l'Institut d'Estudis Catalans*.
- Enciclopèdics. Inclouen noms propis, denominacions geogràfiques i informació sobre diferents camps del saber.
- Bilingües. S'utilitzen per traduir paraules d'una altra llengua.
- De sinònims i antònims. Proporcionen llistes de paraules de significat igual o similar, o de significats contraris. En aquests diccionaris es relacionen paraules de significat similar i oposat per facilitar-ne l'elecció en redactar textos. Els més senzills es limiten a donar una llista de paraules per a cada entrada, però alguns de més complets indiquen, a més, les diferències de matís amb la paraula buscada.
- Tècnics. Són diccionaris específics per a les paraules d'un camp determinat del saber.

A més, a la xarxa també hi podem trobar un gran nombre de pàgines web que recullen de forma exhaustiva totes les normes ortogràfiques. Moltes contenen fins i tot exercicis de repàs, d'avaluació i també de recuperació.

En són alguns exemples:

- [Optimot](#) (servei de consultes lingüístiques).
- [Diccionari de la llengua catalana de l'Institut d'Estudis Catalans en línia \(2a edició\)](#).
- [Diccionari.cat](#) (Gran diccionari de la llengua d'Enciclopèdia Catalana).
- [Termcat](#) (servei de terminologia del Centre de Terminologia Catalana).
- [Diccionari de la Real academia española](#).
- [Diccionari multilingüe. Català, castellà, anglès, francès i alemany](#).
- [Recull de traductors en línia](#).
- [Gramàtica de la Llengua Catalana de l'Institut d'Estudis Catalans](#).
- [Resum de gramàtica bàsica de la Universitat de Barcelona](#).
- [esadir.cat](#) (llibre d'estil de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals).
- [Dictats en línia](#).

1.6 El correu electrònic

Actualment, una de les primeres eines que rep qualsevol treballador relacionat amb el món administratiu, en ocupar per primera vegada el seu lloc de treball, és l'**accés a un compte de correu electrònic**. Mitjançant aquest compte el treballador podrà dur a terme comunicacions internes i externes inherents a les seves tasques: rebrà convocatòries i actes de reunions, farà arribar informacions diverses als clients o proveïdors, als treballadors, etc.

A l'hora d'utilitzar el correu electrònic cal tenir en compte les normes d'etiqueta a la xarxa, és a dir el conjunt de regles de convivència i de normes de conducta que han de seguir els usuaris d'Internet. Aquestes normes es poden agrupar en dos conjunts: les **normes d'enviament** i les **normes de redacció**. Les primeres agrupen convencions sobre el procediment de l'enviament, com ara què es pot enviar?, a qui? o en quina modalitat?, i les segones se centren en el contingut dels missatges.

1.6.1 Elements del correu electrònic

Hi ha una gran diversitat de programari per elaborar missatges de correu electrònic. Tot i que el seu aspecte pot variar, tots disposen dels següents camps per definir els diferents elements que integren els missatges:

- **Emissor** (*de, from*). Serveix per seleccionar l'adreça que és vol utilitzar com a sortint en l'enviament quan hi ha més d'una adreça associada.
- **Destinatari** (*per, para, to*). En aquest camp s'hi introdueix l'adreça o les adreces electròniques del destinatari o destinataris.
- **Còpia Cc**. En aquest espai, s'hi poden afegir les adreces dels destinataris a qui volem enviar una còpia del missatge. Aquestes adreces són visibles per a tothom.
- **Còpia oculta Cco**. Aquest espai està reservat per enviar còpies ocultes i té dues funcions, evitar que la resta de destinataris conegui els destinataris situats en aquest camp i també i, molt important, evitar la divulgació de les adreces de correu. Així, utilitzarem aquest camp si volem enviar una còpia del missatge als destinataris inclosos en aquest apartat sense que els altres en tinguin constància però també si volem enviar un missatge massiu a diversos destinataris.
- **Assumpte**. És l'espai reservat per anotar el tema del missatge. L'assumpte pot ser llegit prèviament a l'obertura del missatge. Per aquest motiu, és convenient que en reflecteixi bé el contingut, que ho faci d'una manera breu i que s'eviti incloure-hi dades de caràcter personal, .
- **Adjuntar fitxers** (*attach*). Serveix per afegir fitxers al missatge. L'evolució del servei que ofereixen les companyies de missatgeria electrònica ha permès que es puguin enviar fitxers molt grans. A més, abans de la baixada per part del receptor, alguns proveïdors de correu analitzen els fitxers per evitar la recepció de virus informàtics.
- **Text de missatge**. És l'espai per introduir el text del missatge.
- **Signatura**. Es pot configurar per tal que aparegui sempre al final dels missatges.

1.6.2 Funcionalitats del correu electrònic

Les aplicacions de correu electrònic porten incorporades diverses funcionalitats que faciliten les diferents tasques. Entre aquestes funcionalitats destaquen:

- **Configuració de llibreta de contactes i llistes o grups**. Amb aquesta opció l'usuari pot emmagatzemar les adreces electròniques dels usuaris amb qui s'ha de relacionar amb relativa freqüència. L'opció de generar grups o llistes permet incorporar, sota un mateix identificador d'usuari, un grup d'usuaris, d'aquesta manera en afegir l'identificador de grup al destinatari del correu s'afegeixen de manera automàtica les adreces electròniques de tots els membres del grup.
- **Reenviament de còpies dels missatges a altres comptes**. Quan utilitzeu més d'una adreça de correu web, pot ser útil configurar-les de manera que

totes conflueixin en una mateixa. D'aquesta manera només cal obrir un dels comptes de correu web per accedir als missatges que han arribat a totes les adreces electròniques vinculades. Per exemple: cada vegada que us arriba un correu a l'adreça personal de la feina, automàticament s'envia una còpia al vostre correu personal.

- **Resposta automàtica.** Alguns correus electrònics inclouen l'opció de generar una resposta automàtica que pot ser útil en situacions en què no és possible una resposta suficientment ràpida. Per exemple, si l'empresa resta tancada per un període de vacances, podeu fer que en rebre un missatge en la vostre compte surti de manera automàtica un missatge de resposta explícit: “Benvolgut/da, El vostre missatge ha estat rebut. La nostra empresa es troba en període de vacances i restarà tancada fins al proper 1 de setembre. Ens posarem en contacte amb vosaltres tan bon punt reprenguem la nostra activitat. Disculpeu les molèsties.”
- **Interrelació amb altres aplicacions en línia.** Alguns correus web, com *Gmail*, permeten relacionar els correus electrònics amb altres aplicacions informàtiques, com ara fulls de càlcul, mitjançant formularis. D'aquesta manera s'agilita molt la recollida d'informació.
- **Agrupació de missatges per converses.** Alguns proveïdors de correu web permeten que els correus enviats i rebuts mitjançant respostes i que mantenen el mateix assumpte s'agrupin en un mateix registre, d'aquesta manera és facilitat l'accés a tots els correus que estan relacionats sense haver-los de buscar de manera individual entre els que hi ha en les safates d'entrada i de sortida.

Mesures de seguretat que cal tenir en compte en la utilització del correu electrònic

- Utilitzar només protocols segurs, com l'https.
- Tancar la sessió cada vegada que es surti.
- No triar l'opció de recordar la contrasenya que s'ofereix de vegades, per evitar que quedi registrada.
- Evitar respondre correus identificats com a correu brossa (spam) o de procedència dubtosa.
- Instal·lar filtres automàtics antiinundació o anti-spam o de control del correu no desitjat.
- Utilitzar programes antivirus i que detectin programari maliciós (malware).

1.6.3 Redacció de l'assumpte

La redacció de l'assumpte que incorpora un correu electrònic és molt important atès que pot condicionar que el missatge s'obri o no. El fet, per exemple, que el text de l'assumpte estigui en un altre idioma o no tingui cap estructura coherent o cap contingut raonable pot significar que el missatge podria contenir un virus o que s'ha enviat sense que el propietari de l'adreça remitent en tingui constància. Així

doncs, si és recomanable no obrir missatges que continguin un assumpte sospitós, també ho és pensar amb deteniment el contingut d'aquest apartat del missatge.

L'assumpte ha de contenir informació rellevant que identifiqui el contingut del missatge, ja que en molts casos és probable que quan algú l'hagi de buscar ho faci observant l'assumpte dels missatges que té a la safata d'entrada. Així, per exemple, si enviem còpies de factures per correu electrònic, o actes de reunió, l'assumpte haurà d'incloure una referència inequívoca que aclareixi a quina fem referència. No seria correcte explicitar a l'assumpte "Acta de reunió", que no ens permetria saber a quina fem referència, i sí, en canvi, "Acta de reunió del departament comercial xx de 24 de maig". Tot i que és convenient que l'assumpte sigui al màxim de precís, per tal de garantir la protecció de dades, cal evitar incloure-hi dades de caràcter personal, atès que la simple visualització de la safata d'entrada o sortida permet llegir l'assumpte.

També hem de tenir en compte, especialment quan responem els missatges, que alguns proveïdors de correu electrònic agrupen les respostes sobre un mateix missatge en un mateix registre. Això implica que si es torna a editar l'assumpte, el missatge de resposta no es desarà amb el missatge original. En general, no és recomanable utilitzar l'opció *Respondre* per enviar un missatge amb informació diferent, si ho fem així, el missatge es desarà a la mateixa conversa i en un futur serà més difícil de trobar, ja que quedarà englobat en l'assumpte del missatge original que hem utilitzat per respondre.

En darrer lloc, en sistemes de provisió de correu electrònic que no agrupen els missatges per converses, és freqüent que, per indicar que el missatge és de resposta, s'afegeixi un *Re:* al principi de l'assumpte de forma automàtica. En aquest sentit, si la conversa s'allarga, caldrà limitar la successiva acumulació d'aquesta expressió a l'assumpte.

Recordeu que:

- No s'ha de deixar mai l'espai de l'assumpte en blanc.
- Ha de contenir informació rellevant i que permeti identificar el missatge, evitant les dades de caràcter personal.
- Quan es respon a un missatge, no s'ha de variar l'assumpte .
- Si utilitzem l'opció *Respon* per no haver de buscar l'adreça del destinatari, tot i que el contingut del missatge no sigui resposta a l'original, variar l'assumpte mitjançant l'opció *Editar assumpte*
- No deixar que s'acumulin excessius *Re:* quan hi ha un successiu intercanvi de respostes sobre el contingut d'un missatge.

1.6.4 Redacció del missatge

En elaborar un missatge de correu electrònic cal tenir en compte els següents aspectes:

- **Redacció no excessivament extensa.** El més habitual és utilitzar redactats curts per al cos del missatge i afegir la informació addicional en documentació adjunta.
- **Continguts meditats i contrastats.** Enviar un missatge es caracteritza per una immediatesa que pot jugar en contra de nosaltres. La facilitat i velocitat per emetre un missatge, el fet de no tenir el receptor al davant o de saber que espera rebre una resposta en un breu període de temps, pot fer que ens precipitem i que responguem amb massa contundència o amb dades errònies. Cal tenir present, però, que dels correus en queda constància escrita i que, per tant, és fonamental meditar el que es vol transmetre i contrastar i comprovar qualsevol dada que s'hi vulgui incloure. En aquest sentit, és interessant considerar aquestes recomanacions pràctiques:
 - Si el que hem rebut és un missatge de queixa o no hi estem d'acord i estem enutjats, és important no respondre ràpidament i així evitar respondre de males maneres. No s'ha d'escriure mai amb majúscules, ja que equival a cridar.
 - Si se'ns demana informació que no coneixem amb seguretat, és millor contrastar-la abans d'emetre la resposta, encara que triguem una mica més a respondre.
 - Si per les circumstàncies que sigui hem enviat informació errònia, cal enviar un nou missatge al més aviat possible indicant aquesta situació; d'aquesta manera també queda constància de la comunicació de la rectificació.
- **Inclusió dels missatges originals en els missatges de resposta.** La majoria de sistemes de correu electrònic incorporen la possibilitat d'afegir a la resposta els missatges originals que l'han originada. De fet, en la majoria dels casos aquesta opció ja ve predeterminada, i si no volem que es torni a enviar el missatge original amb la nostra resposta caldrà eliminar-lo o desactivar aquesta opció desmarcant la casella de l'opció per afegir el missatge original. Sobre la inclusió dels missatges originals quan els responem, cal tenir present:
 - Quan la resposta va adreçada de forma exclusiva a la persona que ha emès l'original és recomanable afegir el missatge original, especialment si la resposta és breu i només la informació continguda en el missatge original pot ajudar a desxifrar-la.
 - S'inclourà el missatge original quan la resposta hagi de ser adreçada a persones que no van rebre el correu original i sense aquest no poden rebre la informació que se'ls pretén comunicar.

A la secció "Referències", a l'apartat "Adreces d'interès", hi trobareu recursos per a la redacció de correus electrònics en anglès.

- Si s'afegeixen més destinataris a la resposta només es deixarà el text original si es té l'autorització de l'emissor per trametre la informació que us ha fet arribar a tercers.
 - S'evitarà modificar el text original en la resposta. Si es fa, haurà de quedar clar que aquesta modificació l'ha realitzada la persona que respon.
- **Temps de resposta.** Cal respondre els missatges en un termini màxim d'entre 24 i 48 hores.

1.6.5 Característiques dels fitxers adjunts

En afegir fitxers adjunts als correus electrònics cal tenir molt present la seva mida i com aquesta pot afectar el receptor. Una característica de les bústies de correu electrònic és la seva capacitat limitada (tot i que actualment hi ha proveïdors de correu electrònic de molt alta capacitat), i per això és convenient no generar correus electrònics amb fitxers adjunts de mida gran, perquè poden col·lapsar el correu del receptor.

Un altre aspecte a tenir en compte és que hi ha proveïdors de correu electrònic que limiten la mida dels fitxers adjunts. Això pot originar que el missatge no sigui rebut pel seu destinatari. Finalment, i en aquest mateix aspecte, cal tenir presents les limitacions de l'ample de banda de baixada també per al receptor. Si aquest és limitat i enviem missatges amb fitxers adjunts de mida gran podríem alentir molt la descàrrega i impossibilitar la seva obertura, o com a mínim fer-la incòmoda.

Una recomanació: comprimir els fitxers adjunts

Una recomanació que haureu de considerar és com agrupar els adjunts en cas que n'haguéssiu d'enviar molts en el mateix missatge. Com que els correus electrònics no permeten carregar carpetes, els fitxers s'han de carregar i descarregar d'un en un. Això, a més de ser relativament costós pel temps i la feina que comporta, pot originar que emissor o receptor oblidin carregar o descarregar algun dels fitxers del missatge.

Per alleugerir el procés de càrrega i descàrrega es recomana desar tots els fitxers en una carpeta i comprimir-la per tal que es generi un únic fitxer que incorpori tots els adjunts.

Així doncs, en afegir fitxers adjunts al correu electrònic cal tenir en compte les següents recomanacions:

- Si es tracta de fitxers grans, enviar-los comprimits.
- Si es tracta d'imatges grans, redimensionar-les, canviar-les a un format amb major compressió o, si és possible, disminuir-ne la resolució.
- Si s'han d'enviar diversos fitxers, agrupar-los en una carpeta i comprimir-la. Així només haurem d'adjuntar un únic fitxer.
- Comprovar que els fitxers adjunts no contenen virus.

- Valorar la possibilitat d'enviar un enllaç a la documentació en comptes d'enviar-la com a document adjunt.

1.7 La signatura electrònica

Els escrits i les comunicacions es poden entregar en paper o per mitjans informàtics, electrònics o telemàtics. En aquest últim cas, la identificació de la persona signant s'ha de fer mitjançant la signatura electrònica.

La signatura electrònica és un conjunt de dades en forma electrònica que poden ser emprades com a mitjà d'identificació de la persona signant i està regulada per la Llei 59/2003, de 19 de desembre, de firma electrònica, que regula la signatura electrònica, la seva eficàcia jurídica i la prestació dels serveis de certificació.

La Llei 59/2003 equipara la signatura electrònica, pel que fa a les dades consignades de forma electrònica, a la signatura manuscrita respecte a les dades consignades en paper.

Depenent de les seves característiques, hi ha tres tipus de signatura electrònica:

- **Signatura electrònica ordinària:** és un conjunt de dades en forma electrònica consignades juntament amb altres o associades amb altres que poden ser utilitzades com a mitjà d'identificació de la persona signant. No permet assegurar que hagi estat creada per la persona signatària o que no sigui reproduïble.
- **Signatura electrònica avançada:** és la signatura electrònica que permet identificar la persona signant i detectar qualsevol canvi ulterior de les dades signades. Garanteix que està vinculada a la persona signant de manera única i a les dades a què es refereix i que ha estat creada per mitjans que la persona signant manté sota el seu control exclusiu. Tot i que tampoc permet assegurar que hagi estat creada per la persona signatària o que no sigui reproduïble, és més senzill acreditar-ne l'autenticitat que no pas amb la signatura electrònica ordinària.
- **Signatura electrònica reconeguda:** és la signatura electrònica avançada basada en un **certificat digital reconegut** i generada mitjançant un **dispositiu segur de creació de signatura**. Els certificats reconeguts són els certificats electrònics expedits per un prestador de serveis de certificació que compleixi els requisits que estableix la Llei 59/2003 quant a la comprovació de la identitat i altres circumstàncies de les persones sol·licitants i a la fiabilitat i les garanties dels serveis de certificació que prestin.

Definim a continuació els elements que defineixen la **signatura electrònica reconeguda**:

- **Certificat digital.** És un document electrònic identificatiu signat per un prestador de serveis de certificació que garanteix a les terceres persones que el reben o l'utilitzen la identitat i altres circumstàncies personals de la persona titular i la fiabilitat dels serveis de certificació. Garanteix la seguretat dels tràmits informàtics des de les vessants següents:
 - Identitat: el certificat digital assegura que la persona interlocutora amb qui s'està mantenint la relació és realment qui afirma ser.
 - Integritat: el certificat digital garanteix que el document electrònic al qual està associat no ha estat modificat ni manipulat durant la seva transmissió entre la persona emissora i la persona destinatària.
 - Autenticitat, no-repudi, irrevocabilitat: El certificat digital garanteix que el document electrònic rebut és l'original i procedeix de forma indubitada i indubitable de la persona emissora.
 - Confidencialitat: El certificat digital assegura que només poden accedir a la informació enviada per mitjans telemàtics la persona emissora i la receptora del document.
- **Dispositiu segur de creació de signatura.** És un programa o sistema informàtic que serveix per aplicar les dades de creació de signatura i ofereix, almenys, les garanties següents:
 - Que les dades utilitzades per a la generació de signatura poden produir-se només una vegada i n'assegura raonablement el secret.
 - Que existeix una seguretat raonable que les dades utilitzades per a la generació de signatura no poden ser derivades de les dades del sistema de verificació de signatura o de la mateixa signatura.
 - Que la signatura està protegida contra la falsificació amb la tecnologia existent en cada moment.
 - Que les dades de creació de signatura poden ser protegides d'una manera fiable per la persona signatària contra la seva utilització per terceres persones.
 - Que el dispositiu utilitzat no altera les dades o el document que s'hagi de signar ni impedeix que aquest es mostri a la persona signant abans del procés de signatura.

1.8 Acreditació de les comunicacions escrites efectuades

Una de les característiques principals de la comunicació escrita és que queda constància del missatge transmès de manera íntegra. Ara bé, podria ser que el receptor no reconegués que va rebre el missatge, de manera que potser no es podria demostrar que la comunicació es produís tal com diu l'emissor.

En aquest sentit, el destinatari pot acreditar la comunicació si posseeix un document escrit i signat. És a dir, si un treballador té instruccions per escrit en què el cap li comunica que faci una determinada feina, pot demostrar que és el cap qui efectivament li ha ordenat fer-la mitjançant el document signat pel superior.

Ara bé, això no serveix a l'emissor per acreditar que ha donat aquesta informació, ja que el receptor podria al·legar que no l'ha rebuda, pel fet que no troba la documentació i no recorda haver-la rebut o per justificar el fet de no haver executat les responsabilitats que s'hi recollien.

Si es preveu que això pot passar, és recomanable establir mecanismes de control de la documentació lliurada, si més no per tenir certes garanties. Per això es poden aplicar diverses metodologies de control:

- El receptor reconeix que ha rebut el missatge mitjançant la signatura en una còpia, la qual es lliura a l'emissor com a comprovant, o l'enviament d'un correu de confirmació. Així, l'emissor pot demostrar que la documentació s'ha entregat amb la còpia que ha signat el receptor. A més de la signatura, també és recomanable fer-hi constar la data de lliurament, especialment si cal fer alguna tasca en un determinat termini de temps.
- Quan les comunicacions són telemàtiques es pot demanar confirmació de la recepció del correu electrònic. D'aquesta manera, es té constància que el receptor ha rebut el missatge. Aquesta confirmació es pot fer mitjançant un missatge de resposta o simplement activant l'opció de confirmació de recepció del missatge. Aquest sistema de confirmació de recepció de les comunicacions inclou altres informacions, com la data i l'hora de l'enviament i de la confirmació. En tot cas, un dels grans avantatges del correu electrònic respecte del fet d'acreditar els enviaments és que l'emissor en conserva una còpia a la safata de sortida.
- Terceres persones o institucions acrediten el contingut del missatge. Això succeeix quan es dona registre d'entrada a la comunicació o s'emet un burofax. Quan es fa una entrega a una organització amb registre d'entrada el més pràctic és fer l'entrega directament al registre i no al destinatari final. En el registre d'entrada el missatge es registra amb un codi i se'n segellen les còpies per tal d'acreditar l'entrega. D'aquesta manera, la persona del registre acredita l'entrega que es fa al destinatari final. La utilització del burofax implica que correus acredita el contingut del missatge.

En tot cas, el sistema de confirmació de la recepció de la documentació dependrà del sistema de comunicació emprat. Així, per exemple, el **burofax** es fa servir en un nombre menor de casos i sempre que es vulgui utilitzar com a element probatori, com en un judici. La còpia signada s'empra quan la documentació es lliura signada per l'emissor (documentació formal) i després s'ha d'arxivar per conservar-la. Finalment, els sistemes més utilitzats són els **registres d'entrada** i la **confirmació per correu electrònic**.

Vegeu l'apartat "Serveis de Correus i missatgeria" de la unitat "Gestió documental, arxiu i registre".

1.9 Tècniques tres erres: reduir, reutilitzar i reciclar

L'elaboració de documentació escrita sovint va associada al consum de paper i al consum de tinta d'impressores i fotocopiadores. Les tècniques de les tres erres,

reduir, reutilitzar i reciclar, tenen com a objectiu, d'una banda, minimitzar l'impacte que aquest consum té sobre el medi ambient, tant pel que fa a l'explotació de recursos com a la producció de residus, i, de l'altra, estalviar costos.

Detallem a continuació les principals mesures que es poden prendre per a l'estalvi de paper i tinta a les oficines:

- No imprimir els documents o missatges que arribin per correu electrònic, si no és necessari. Procurar llegir en pantalla i arxivar els documents a l'ordinador.
- Revisar amb cura i corregir tots els documents abans d'imprimir-los, per evitar segones impressions.
- En documents llargs, imprimir només les pàgines necessàries.
- Imprimir a doble cara sempre que sigui possible.
- Evitar la impressió d'esborranys sempre que sigui possible.
- Quan es tracti d'esborranys, imprimir dues pàgines en una i utilitzar la qualitat mínima de resolució.
- Reutilitzar el paper usat per una cara, per a apunts, notes, esborranys, etc.
- Evitar còpies innecessàries. Sempre que sigui possible facilitar l'accés a la documentació mitjançant intranet, fitxers compartits o correu electrònic.
- Prioritzar l'ús de paper reciclat.
- Llençar sempre el paper als contenidors blaus, traient-ne prèviament les grapes i els clips.

2. Elaboració de documents professionals escrits

En l'àmbit de la comunicació interna, les instruccions, les actes de reunions, els contractes de treball, els informes tècnics o els comunicats interns tenen una transcendència vital. Són els instruments que permeten desenvolupar l'activitat diària de l'empresa o la institució, i l'impacte negatiu d'una ambigüitat, d'una omisió o d'una equivocació en un d'aquests documents pot comportar un elevat cost en temps, esforços i diners per aclarir-la o esmenar-la.

Però és segurament en l'àmbit extern on les empreses són més conscients de la rellevància dels seus escrits. Clients i proveïdors tenen avui més informació i són més conscients dels seus drets i deures, de manera que exigeixen informació transparent i un tracte de major qualitat. La competitivitat entre empreses és tan agressiva que qualsevol detall esdevé un factor diferencial i de valor afegit.

Tant els públics interns com els externs demanen una comunicació clara i transparent. Com millor sigui aquesta comunicació -més clara i simple, i amb un bon disseny- més competitiva serà l'empresa, ja que s'estalvia informacions posteriors i tornar a esmenar errors.

A la secció "Referències", a l'apartat "Adreces d'interès", hi trobareu un recull de recursos per a l'elaboració de documentació administrativa.

2.1 La imatge corporativa i institucional en els processos d'informació i comunicació escrita en les organitzacions

Tots els documents o escrits que genera l'empresa són elements de comunicació molt importants. Transmeten la identitat corporativa de l'empresa, és a dir, tot allò que la societat i cada persona saben i opinen de l'organització en qüestió.

És per aquest motiu que les empreses i les institucions posen molta cura en la redacció dels seus textos. Sovint, contracten redactors professionals (periodistes, filòlegs, traductors, etc.) o recorren a l'assessorament d'agències publicitàries i formen els seus treballadors en comunicació escrita. Les organitzacions més grans (institucions públiques, bancs i asseguradores), a més, solen disposar de manuals d'estil corporatiu o formularis de documents per mantenir uns determinats estàndards de redacció.

Consulteu les fases del disseny de documents a la secció "Annexos".

El **manual d'estil corporatiu** recull tot allò relacionat amb la imatge de marca de l'empresa o institució, definint la forma i els estils dels elements del sistema d'identificació visual (sistema cromàtic, tipografia de la marca i logotips), suports gràfics comuns (papereria estàndard i retolació) i normes que s'apliquen a la redacció i presentació formal de la documentació.

Els **manuals d'estil corporatiu** pretenen homogeneïtzar el tractament que es dóna a qualsevol document. Per aconseguir-ho donen instruccions de caire gràfic, com ara la tipografia dels documents, els colors de la lletra, la mida (cos de la font), la inserció d'imatges, el tractament del logotip de l'empresa, etc., i també altres normes relatives a la redacció de la documentació, com ara l'ortografia i la gramàtica, la puntuació, etc.

Els beneficis de disposar-ne d'un són patents, ja que ajuda al reconeixement de la marca de l'empresa. La formalitat i continuïtat en els estils es tradueix en una identificació directa per part del client. En l'àmbit intern, aquest manual ajuda a transmetre confiança entre els empleats, ja que crea un ambient de treball amb referents visuals que l'empleat acaba per identificar i assumir com a propis. A part, aquest document també suposa un estalvi en temps i costos.

Un exemple dels temes que es veuen en un manual d'estil són els mots que provenen d'una altra llengua però que encara no tenen una ortografia pròpia en la llengua que els ha adaptat. Sovint hi ha diferents maneres d'escriure'ls, i persones diverses els poden escriure de manera diferent. Atesa aquesta circumstància, cal evitar la incoherència, dins la mateixa empresa, segons la persona que fa l'escrit. Per aquesta raó, aquestes paraules d'ús més freqüent acostumen a aparèixer en el manual, perquè totes les persones que pertanyen a l'organització les escriguin de la mateixa manera.

2.2 Comunicacions internes

En qualsevol organització és fonamental l'intercanvi d'informació amb l'entorn i la transmissió permanent de missatges entre els membres de les diferents unitats organitzatives per a mantenir les relacions entre les parts de l'estructura i aconseguir els objectius de cada subsistema i del propi sistema, concebut com un tot.

Consulteu l'apartat "El correu electrònic".

Actualment, gran part d'aquesta comunicació es fa mitjançant el correu electrònic però l'empresa utilitza també altres mitjans de comunicació escrita per fer més àgil el contacte entre treballadors i departaments. A continuació en veurem uns quants, concretament l'informe, la nota de règim intern, la convocatòria, l'acta de reunió, l'avís i la bústia de suggeriments.

Les característiques de la nota de règim intern, la convocatòria, l'avís i la bústia de suggeriments fan que puguin ser transmesos indistintament en un document específic o en el cos del missatge d'un correu electrònic. L'informe i l'acta, en canvi, es redacten sempre en un document independent que, en tot cas, s'adjunta a un missatge de correu electrònic.

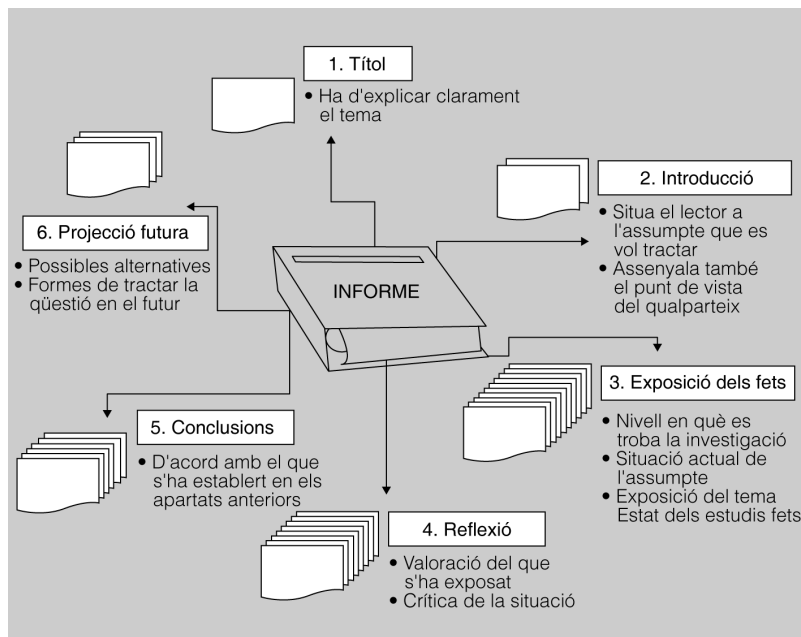
2.2.1 L'informe

Podem diferenciar dos tipus importants d'informes:

- **L'informe anual.** Es tracta d'un document que conté la informació sobre la marxa de l'empresa; s'hi exposen l'estat dels negocis, els esdeveniments més importants, les previsions de futur o l'aplicació de noves tecnologies. Està adreçat bàsicament a un públic especialitzat, accionistes o futurs accionistes.
- **L'informe específic.** És un document que serveix per resoldre problemes concrets. El seu contingut s'expressa de manera clara i detallada. L'objectiu és arribar a totes les persones interessades i ser una eina de treball en qualsevol moment i lloc, sense ser-hi presents els interessats. Aquest fet, però, en limita la utilitat, ja que no permet un diàleg tan efectiu com el d'una reunió.

La figura 2.1 mostra l'estructura d'un informe.

FIGURA 2.1. Estructura d'un informe



2.2.2 La nota de règim intern

Entre les notes de règim intern, és a dir, les que permeten la comunicació entre les persones d'una mateixa empresa, destaquen:

- Els memoràndums
- Les cartes al personal

- El diari intern

El **memoràndum** és un escrit que s'utilitza per comunicar fets, transmetre ordres, respondre a alguna qüestió plantejada, confirmar o recomanar alguna cosa, i enviar documents o informes als diferents departaments de l'empresa. Es fan servir com a correspondència dins l'oficina i la seva informació contribueix a la presa de decisions per part dels responsables de l'empresa. Els utilitzen indistintament per transmetre informacions persones de rang superior, del mateix rang o de categoria laboral inferior. Són coneguts en l'argot comercial com a *memos*, i són imprescindibles en les grans empreses per dur a terme tasques i prendre decisions d'una manera ràpida i eficient.

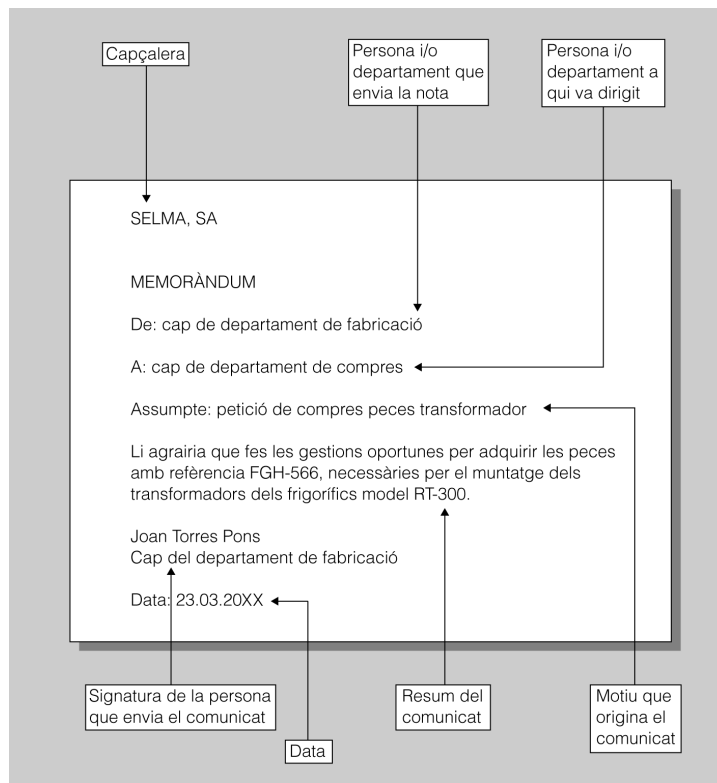
Generalment, el memoràndum conté les parts següents: encapçalament, contingut i final. La part de l'encapçalament ha de tenir els elements següents:

- Nom o raó social (capçalera). No hi ha d'haver dades com l'adreça o el telèfon, ja que es tracta d'un comunicat intern.
- A continuació, ben visible i en majúscules, la paraula *memoràndum*, que introduirà l'apartat de qui l'envia i a qui va adreçat.
- La paraula *De* seguida de dos punts i del nom del departament o responsable que envia la nota.
- La paraula *A* seguida de dos punts i del nom del departament o de la persona a qui s'envia la nota.
- Assumpte o resum del motiu del comunicat.

En la part del contingut cal especificar el motiu que origina aquesta mena de comunicació. S'ha d'escriure a doble espai interlineal, i els marges s'han de fixar entre 4 i 6 cm per l'esquerra i entre 2 i 4 cm per la dreta. Ha de estar redactat de manera breu i concisa, i cal que s'exposi d'una manera directa el motiu que origina l'escrit.

La part final ha de tenir la signatura o rúbrica de la persona que envia el missatge i la data.

La figura 2.2 mostra un exemple de memoràndum amb els elements que aquest hauria d'incloure.

FIGURA 2.2. Exemple de memoràndum

Les **cartes al personal** s'utilitzen per transmetre informacions importants de caràcter col·lectiu, i acostumen a estar signades pel director o pel president de l'empresa. Els continguts de la carta al personal són: informació sobre operacions comercials, resultats i projectes de l'empresa, situacions de crisi, modificacions a l'organigrama, i explicació dels objectius que vol assolir l'empresa.

Quan aquesta carta està adreçada a diversos destinataris també rep el nom de **circular interna**.

La carta al personal permet desenvolupar de manera extensa la informació i fa que aquesta esdevingui oficial; a més, té un caràcter immediat.

El **diari intern** (o revista interna) és una publicació editada per l'empresa que tracta de motivar i integrar els empleats per mitjà de la informació que difon. S'adreça a tots els empleats per fomentar un sentiment de confiança mútua entre tots els estaments de l'organització.

El diari intern té dos problemes: el nombre d'empleats i el volum d'informació periòdica que pot generar l'empresa. Per això hi ha empreses i ocasions en què no està justificada la seva impressió. No obstant això, els nous procediments d'autoedició permeten elaborar butlletins en format periòdic que substitueixen les publicacions més sofisticades a color i enquadernades. Les intranets corporatives també han permès la difusió de revistes electròniques entre els empleats a un cost zero en impressió.

2.2.3 La convocatòria

És un document que demana la presència d'algú en un lloc determinat i en una data i hora fixades prèviament.

Les convocatòries es poden classificar en:

- **Formals.** Se segueixen procediments formals. Cal que hi hagi una presidència. És necessari que hi consti l'ordre del dia. Se n'han de fer actes, numerades i enregistrades. Els temes més habituals són: junta d'accionistes, estatuts, consell de govern, alta direcció, creditors, etc.
- **Menys formals.** Els procediments són menys rígids. De vegades no es fan actes formals, i en el seu lloc s'elabora una nota interior amb els acords i temes tractats. En aquest cas es tracta de temàtiques concretes, relacionades amb qüestions de personal, reunió de planificació de la feina, etc.

L'estructura de la convocatòria hauria de seguir el següent esquema:

1. **Fórmula de salutació.** *Benvolgut/da company/a.*
2. *El propinent dia ... de ..., a les ..., se celebrarà a ...* (s'ha d'indicar el lloc exacte on es durà a terme l'acte esmentat; si fos la seu social d'una empresa hi hauria de constar el nom, l'adreça completa i fins i tot l'espai concret -sala d'actes-).
3. **Datació i signatura.** Forma estàndard (càrrec i signatura).
4. **Ordre del dia.** S'ha d'introduir a continuació de la fórmula de convocatòria i amb una expressió com: *D'acord amb l'ordre del dia següent.*
5. **Apartats de l'ordre del dia.** Normalment en primer lloc, *Lectura i aprovació, si escau, de l'acta de la sessió anterior*, i a continuació: *Proposta de...*, i *Assumptes de tràmit*, per finalitzar amb: *Torn obert de paraules.*

A les convocatòries s'utilitza la primera persona del singular pel que fa al redactor i la segona del plural, *vós*, pel que fa al receptor.

2.2.4 L'acta de reunió

És un escrit en què consten els acords presos en una reunió o junta i el resum de les deliberacions. S'ha de redactar en llibres paginats per garantir que no hi falta cap full i que la informació és correcta. Ha de tenir l'estructura que podeu veure a la figura 2.3 i l'ha de signar la persona que fa de secretari de la reunió.

FIGURA 2.3. Estructura de l'acta

Capçalera

1. Identificació de la sessió

2. Assistents

3. Ordre del dia

4. Desenvolupament de la sessió

5. Acords presos

6. Fórmula final

7. Signatura

Vist i plau (si escau)

8. Annexos

Quant a estil, les actes han de tenir les característiques següents:

- Concisió en la selecció dels continguts.
- Síntesi (argumentada per la funcionalitat i la prudència).
- Estructuració:

1. Identificació de la reunió.
2. Assistents.
3. Ordre del dia previst.
4. Desenvolupament de la sessió (incloent-hi el resum del torn obert de paraules).
5. Acords i desacords (incloent-hi les votacions).
6. Temes pendents.
7. Annexos, si escau.

Consulteu la terminologia relacionada amb les actes a la secció "Annexos".

I pel que fa a la redacció de les actes, convé tenir presents els criteris següents:

- Es recomana l'ús del temps verbal present.
- Cal evitar la reiteració del tractament de *Sr.* davant del càrrec.
- No hi ha de constar la data de redacció de l'acta.
- I en relació amb el tractament personal del secretari, fer ús de la 3a persona del singular en la redacció, i la 1a en la fórmula final.

L'acta es tanca amb la frase: *El president aixeca la sessió, de la qual, com a secretari, estenc aquesta acta*, signatura del secretari i vistiplau del president.

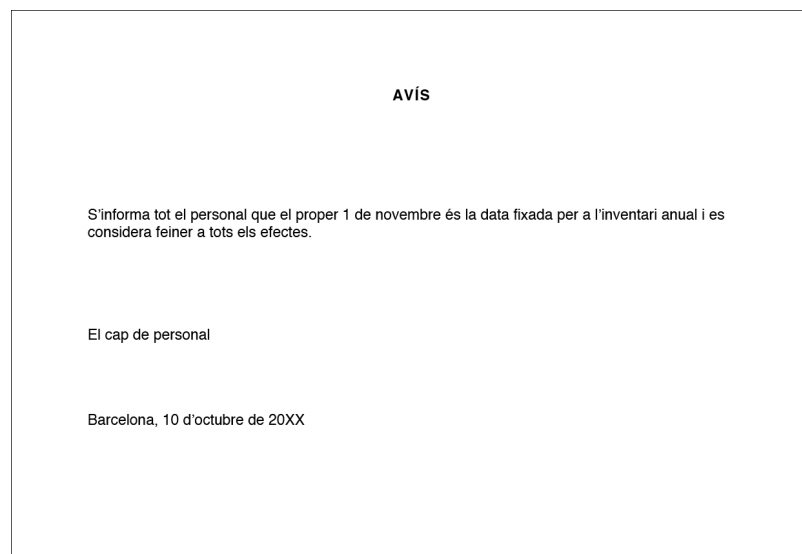
2.2.5 L'avis

El **tauler d'anuncis** és una eina de comunicació econòmica que es pot emprar en la difusió de qualsevol informació que afecti els membres de l'organització en forma d'avisos, com, per exemple, per difondre les dates del període de vacances, canvis en l'horari laboral, etc.

L'avis ha de ser redactat de manera breu, directa i entenedora, a fi que tot el personal en tingui la informació (vegeu la figura 2.4).

En l'encapçalament s'haurà d'escriure *AVÍS* o *ANUNCI*, en majúscules i centrat. Tot seguit s'escriu el contingut, el qual introduïrem amb una frase com ara *s'informa, es comunica, es posa en coneixement de la plantilla*, etc., i a sota posarem la data, la signatura i el segell de l'empresa.

FIGURA 2.4. Exemple d'avis



Els avantatges de l'ús del tauler d'anuncis són:

- Afecta tots els estaments jeràrquics de l'empresa.
- És un suport econòmic, tant pel que fa a la instal·lació com al manteniment.
- És immediat en la transmissió.
- La informació hi roman durant un temps i es pot tornar a llegir si és convenient.

No obstant això, la seva efectivitat depèn de si se superen aquests dos inconvenients o no se superen:

- Cal que el personal estigui predisposat a llegir-lo.
- És necessari mantenir-lo i actualitzar-lo.

2.2.6 La bústia de suggeriments

La **bústia de suggeriments** és un mitjà que permet als empleats fer suggeriments o presentar greuges a la direcció: opinar sobre millores funcionals, operatives, aspectes tècnics, organitzatius o condicions de treball. La bústia potencia l'interès del personal pel seu treball, ja que suposa la possibilitat d'establir millores en base a propostes del mateix col·lectiu de treballadors. Forma part de la comunicació ascendent.

2.3 Comunicacions externes. La carta comercial

Com en el cas de les comunicacions internes, actualment un gran nombre de comunicacions externes es fan mitjançant el correu electrònic. No obstant això, les cartes continuen tenint un paper important entre les comunicacions externes de les empreses.

Cada empresa procura mantenir sempre un mateix estil per a les seves cartes comercials. Aquest estil fa referència tant a la redacció com a la distribució de l'escrit. Els principals estils són:

- L'**estil modern**, que es caracteritza per la senzillesa en la distribució i la rapidesa a l'hora de teclejar la carta. Les parts de la carta comercial comencen en el marge esquerre del paper i no es fa servir cap sagnat.
- L'**estil modern modificat**, molt semblant al modern, llevat de la disposició de la data, el comiat, l'antesignatura i la signatura, que s'han d'escriure des del centre de la carta cap al marge dret. Si el sobre té finestreta a la dreta,

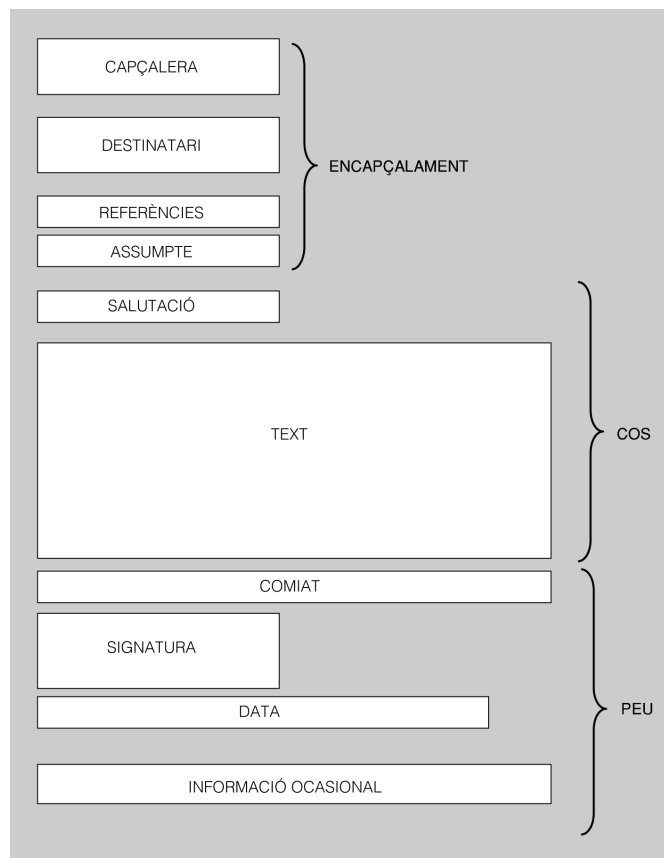
Consulteu l'apartat "El correu electrònic".

l'adreça del destinatari s'ha de posar en aquest costat. La data, el comiat, l'antesignatura i la signatura estan situats en el marge dret de la carta.

- **L'estil professional**, que fa servir el sagnat per a la fórmula de salutació i al començament de cada paràgraf. Aquest sagnat acostuma a ser de 2 o 3 cm. Si el sobre té la finestreta a la dreta, l'adreça del destinatari ha de figurar en aquest costat. La data, el comiat i l'antesignatura s'han d'escriure en el marge dret. Aquest estil fa més fàcil la lectura de la carta, ja que l'efecte òptic que produeix és més agradable a causa de la distribució dels elements que formen part de l'escrit.
- **L'estil evolucionat**, que sorgeix com una alternativa a les relacions mercantils actuals. La idea és simplificar el contingut de les cartes comercials anant directament al tema en qüestió. Per assolir aquest objectiu es prescindeix de la fórmula de salutació i de comiat. Per a la resta de la distribució es tria qualsevol dels tres estils ja comentats.

L'elecció d'un estil o un altre respon al propi criteri de l'empresa i és habitual combinar-ne més d'un per donar lloc a un estil propi i personal. Actualment, un dels més utilitzats és l'estil modern amb la data al peu en lloc de a l'encapçalament.

FIGURA 2.5. Estructura de carta comercial, segons les normes de la Comissió Assessoradora de Llenguatge Administratiu



L'estructura de la carta comercial depèn en gran mesura dels costums o les necessitats que té cada empresa i de la llargada de la carta. La que proposem a continuació pot servir de guia, tot i que altres formes de distribució poden ser

igualment correctes. En tot cas, podem definir tres parts, tal com es pot veure a la figura 2.5, i que són: l'**encapçalament**, el **cos** i el **peu**:

- L'**encapçalament** de la carta també es coneix com a *capçalera*. És la part més formal de tot el document. Ocupa l'espai superior del paper, i està formada, al seu torn, pels apartats següents: dades del remitent, dades del destinatari, data (actualment és més habitual trobar-la al peu), referències i assumpte.
- En el **cos** inclou la fórmula de salutació i el nucli de la carta on destaquen la introducció a la idea, el desenvolupament i la conclusió final.
- En el **peu** hi tenim la fórmula de comiat, la signatura, la data (actualment és més habitual trobar-la al peu que a l'encapçalament) i les informacions addicionals, com ara els annexos.

2.3.1 L'encapçalament

L'encapçalament és la part més formal del document; ha de ser fàcil de llegir i de recordar, i també ha de ser agradable a la vista. S'ha de veure clarament: la capçalera –qui envia el document (emissor)–, el destinatari –a qui s'envia (receptor)–, i les referències –l'assumpte a tractar–:

La capçalera. Aquesta part d'un document conté les dades identificatives del remitent i n'aporta informació general. Se situa en la part superior del full, bé centrat, alineat amb el costat esquerre, o bé ocupant tota l'amplària del paper. A la capçalera hi podeu veure:

- el nom complet de l'empresa o organització, logotip o anagrama representatiu
- una breu identificació de l'activitat empresarial
- l'adreça completa: carrer, nombre, codi postal, població i província
- els números de telèfon i telefax
- altres dades d'interès, com el NIF i l'apartat de correus

A tenir en compte!

Si la carta va adreçada a una població, l'heu d'escriure en majúscules al costat del codi postal, i a continuació, en minúscules, la comarca, si és una població petita, com és el cas en aquest exemple:

08980 SANT FELIU DE LLOBREGAT (Baix Llobregat)

El destinatari. Els destinataris d'una carta poden ser tant particulars com institucions o organitzacions. Aquests destinataris es poden identificar d'una manera completa o reduïda. Quan els destinataris s'identifiquen de manera

completa, la informació és la mateixa que apareix en una adreça d'un sobre i és convenient que ocupi cinc línies com a màxim; si s'utilitzen sobres amb finestreta, es pot col·locar en el marge esquerre o en el marge dret, d'acord amb la situació de la finestreta. Quan per qüestió d'espai la informació s'ha de reduir al mínim, només s'hi fan constar el nom i el càrrec, o el nom i la localitat, normalment en el marge superior esquerre de la carta. En els models de carta en què la capçalera està impresa hi ha quatre guionets equidistants entre ells on podeu escriure les dades del destinatari. És molt útil en el cas dels sobres amb finestreta.

A tenir en compte!

Si la carta va adreçada a una persona determinada de l'empresa, primer heu d'escriure la raó social, i a la següent fila "a/" (a l'atenció de), seguit del nom i els cognoms de la persona que voleu que rebí la carta, tal com podeu veure a aquest exemple:

METAL·LÚRGICA DE L'OEST, SA

a/ Sra. Mercè Gràcia Ripoll

C. Puigcerdà, 12

17497 PORTBOU (Alt Empordà)

Les referències. Aquesta part dels documents serveix per identificar la procedència i a qui s'adrecen els documents. Són codis formats per nombres i/o lletres. Normalment n'hi ha dues:

- La **referència nostra** (r/n:), que s'utilitza per indicar les inicials, el nom i el cognom de la persona que signa la carta i de la persona que la transcriu; si l'empresa porta un registre de la correspondència, tot seguit la podreu anotar.
- La **referència vostra** (r/v:), que es fa servir en la resposta d'una carta, i s'hi indica la referència de la carta rebuda.

Exemple d'ús de les referències

L'empresa GHF envia un carta a l'empresa Riotur, SA i hi fa constar la seva referència, r/n: 4567. Quan l'empresa Riotur, SA respon amb una altra carta, hi fa constar les dues referències, r/n: SDE/rte i r/v: 4567.

Quan s'envia una carta, l'empresa emissora en consigna la referència. A l'hora de respondre, l'empresa receptora ha de fer constar en la carta de resposta la referència de la carta a la qual contesta i la referència pròpia. Hi ha diverses maneres de fer referències: numèriques, alfabètiques i alfanumèriques:

- En les **referències numèriques** s'assigna a cada carta un número d'identificació correlatiu, normalment el de registre de la correspondència (per exemple, r/n: 4567).
- En les **referències alfabètiques** s'escriuen les inicials del nom i dels cognoms de la persona que redacta el document en majúscules i, a continuació, les inicials de la persona que el mecanografia en minúscules (per exemple, r/n: MGA/dfj).

- Les **referències alfanumèriques** contenen les referències numèriques i les alfabètiques (per exemple, r/n:4567-MGA/dfj).

L'**assumpte** és una descripció breu del motiu de la carta. Per exemple, la confirmació de la comanda o la reclamació de l'efecte impagat.

La **data** en els escrits comercials se solia situar en l'encapçalament, però avui dia es tendeix a posar-la en el peu.

2.3.2 El cos de la carta

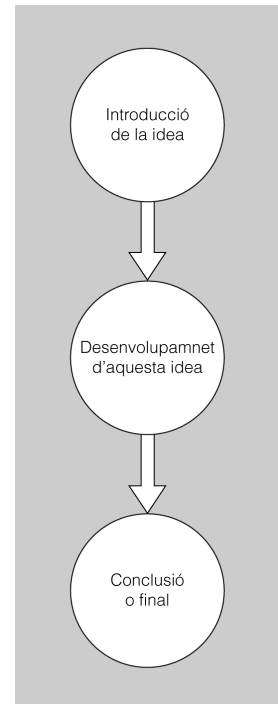
A part dels criteris generals de redacció, convé recordar que, des del primer moment, cal definir el to de la relació entre els comunicants. Aquest to, que sempre s'ha de moure en un nivell de formalitat, pot ser solemne, respectuós o cordial.

Pel que fa als tractaments personals, cal distingir l'emissor del receptor. Per a l'emissor podeu triar entre la primera persona del singular o la del plural. Si el to ha de ser més directe i personal, cal escriure en primera persona del singular. Pel que fa al receptor, la forma de tractament és *vós*, *vostè* o *vostès*.

La **salutació** és una fórmula de cortesia que es troba just abans del text. La salutació va seguida d'una coma. Les salutacions més habituals són "Senyor," "Senyora," "Benvolgut senyor," o "Benvolguda senyora," o les corresponents formes plurals. Si la carta va adreçada a una persona o a un grup de persones destacades socialment o culturalment, es pot utilitzar "Distingit senyor", "Distingida senyora" o les corresponents formes plurals.

El **cos de la carta** està format per:

- La **introducció de la idea**, que és important perquè cerca influir en l'interès del destinatari. El motiu d'aquest element dependrà de si som nosaltres els qui ens posem en contacte per demanar informació, o de si responem una carta que se'ns havia enviat anteriorment. En aquest últim cas haurem de fer constar l'avís de recepció.
- El **desenvolupament**, que serveix per exposar la idea principal de manera clara. Heu de procurar que el plantejament sigui coherent, que les idees estiguin ordenades, que la carta tracti d'un únic assumpte i que l'expressió sigui senzilla. Si voleu tractar diversos assumptes en la mateixa carta els haureu d'introduir amb un títol.
- La **conclusió final**, que és la part en què tancau el cos de la carta amb una frase que sigui el resum o la conseqüència lògica d'allò que s'ha expressat.



El cos de la carta

Cal evitar la salutació "Estimat senyor," i les seves variants que en ocasions s'utilitza fent una falsa traducció del castellà "Estimado señor.". La traducció seria "Querido señor," i, per tant, estaria fora de lloc en un escrit professional.

2.3.3 El peu de la carta



Exemple de signatura

El **peu de la carta** és la conclusió o part final, i consta de les parts següents:

- El **comiat** ha de ser una frase curta. Els comiats més habituals són els següents:
 - *Atentament,*
 - *Ben atentament,*
 - *Cordialment,*
 - *Una salutació cordial,*
 - *Ben cordialment,*
 - *Us salutem atentament.*

La puntuació a les expressions de comiat

Hi ha algunes consideracions, però, sobre la puntuació a l'expressió de comiat que cal tenir presents. Si l'expressió de comiat no porta verb s'ha de posar una coma al final. Per exemple:

- *Atentament,*

Si el verb està en primera persona del singular o de plural cal posar un punt final. Per exemple:

- *Us salutem atentament.*

Si el verb que heu de fer servir està en tercera persona del singular o del plural no s'ha de posar ni punt ni coma:

- *Us saluda atentament*
- *Us saluden atentament*

Quan s'espera una resposta es poden fer servir frases com aquestes:

- *Tot esperant les vostres notícies, us salutem atentament.*
- *Us donem les gràcies per endavant, i us salutem ben atentament.*

- L'**antesignatura** permet indicar la raó social de l'empresa i el càrrec de la persona que signa. Aquestes dades també es poden incloure en la signatura.
- La **signatura** és l'espai reservat per a la rúbrica del responsable de la carta. Sota la signatura s'indica el nom i els cognoms de la persona que signa. El càrrec de qui firma s'escriu sota la signatura si no l'heu posat a l'antesignatura. Fixeu-vos que si el càrrec va després de la raó social, s'hi afegeix l'article, masculí o femení, perquè heu de mirar de no utilitzar un llenguatge sexista. Si el càrrec va després del nom i cognoms de la persona

que signa no cal posar-hi l'article. En el supòsit en què la persona que ha de signar una carta delegui aquesta funció a una altra persona per signar després de l'antesignatura, escriuiu l'abreviatura *p. a.* (per autorització), *p.* (per poder) o *p. o.* (per ordre), segons el cas.

- La **data** hi ha de constar amb el format dia del mes, mes i any, precedida del lloc on s'expedeix la carta, per exemple: *Barcelona, 15 de juny de 20XX*. Noteu que davant del dia del mes no hi figura cap preposició i que el mes s'escriu en minúscula. També és habitual en els textos comercials que si la paraula *data* està impresa, s'escrigui en xifres: *15.06.XX*. Actualment es tendeix a posar la data al peu i no a l'encapçalament.
- Les **informacions addicionals**. Són les informacions que no consten directament en el redactat de la carta. En podem diferenciar dues: l'annex i la postdata.
 - **Annex**. Hem d'escriure la paraula *annex* en la part inferior esquerra de la carta quan hi adjuntem documents, com ara lletres de canvi, fotocòpies d'impagaments, fullets, catàlegs, etc.
 - **Postdata**. La situem en la part inferior esquerra després de la sigla "PD". La postdata tenia la funció d'afegir alguna cosa que no havíem pensat d'incloure en el text de la carta però avui dia, amb l'ús del tractament de textos, aquesta utilitat ha deixat de tenir sentit i es recomana no fer-la servir. En l'únic context que encara s'utilitzen és en el de les cartes publicitàries on s'acostumen a utilitzar per cridar l'atenció sobre alguna cosa en concret.

2.3.4 Frases comercials

A les comunicacions comercials s'acostuma a utilitzar un llenguatge específic que sovint té caràcter formulari. Entre les frases comercials generalment utilitzades, hi tenim les següents:

1. Agraïments:

- *Us dono les gràcies per...*
- *Us agraeixo molt el vostre interès...*
- *Us agraeixo l'ajut que m'heu prestat...*
- *Us agraeixo la tramesa...*

2. Comunicacions:

- *Us comunico...*
- *Us faig saber...*

Consulteu la terminologia administrativa més habitual en català i castellà a la secció "Annexos".

- *Us assabento...*
- *Em plau comunicar-vos que...*
- *Com ja deveu saber...*
- *Amb motiu de...*
- *Atès que...*
- *Us anuncio que...*

3. Excuses:

- *Us demano que m'excuseu per...*
- *Us demano excuses per...*
- *Sincerament, m'ha sabut greu...*
- *Excuseu-me del retard amb què faig la tramesa...*
- *Us presento les meves disculpes per...*
- *Accepteu les disculpes per...*
- *Em sap greu haver-vos de dir que no podré assistir a..., i confio que en una altra ocasió podré...*
- *Em sap greu haver-vos de dir que aquesta vegada no podré assistir a..., a causa de...*

4. Expressions de confiança:

- *Confio que...*
- *Tinc confiança que...*
- *Espero la vostra resposta...*
- *Espero que em voldreu complaure...*
- *Mentre espero la vostra comunicació...*
- *Estic segur/a de la vostra acollida favorable...*
- *Amb la seguretat que em voldreu atendre...*
- *Espero que aquesta iniciativa tindrà una bona acollida i us saludo...*

5. Felicitacions:

- *Us faig arribar l'enhorabona per...*
- *Us faig arribar les meves felicitacions més cordials per...*

- *Rebeu la meva sincera felicitació per...*
- *Amb motiu de... us faig arribar la meva felicitació...*
- *Us felicito per aquest nomenament i us desitjo molt d'èxit en la vostra feina...*
- *L'enhorabona i la meva felicitació més cordial per aquest nomenament...*
- *Rebeu la meva felicitació i el meu desig de tornar a treballar conjuntament...*

6. Introduccions:

- *Com que...*
- *Atès que...*
- *Tenint en compte que...*
- *Amb relació a...*
- *Pel que fa a...*
- *Quant a...*

7. Negatives:

- *Em dol no poder estar d'acord...*
- *No tinc altre remei que...*
- *Em dol haver de comunicar-vos que...*
- *Lamento haver-vos de comunicar que no podré atendre la vostra...*

8. Peticions:

- *Us agraeixo, si entra dins les vostres possibilitats, que...*
- *Us demano que...*
- *Us sol·licito que...*
- *Us agrairia que m'enviéssiu...*

9. Respostes:

- *D'acord amb el vostre escrit del proppassat...*
- *En resposta/Responem a el vostre escrit del (data)...*
- *Amb relació a...*
- *En data d'avui, he rebut...*
- *Acabo de rebre el vostre escrit...*

- *Quant a...*
- *Pel que fa a...*

10. Trameses:

- *Us faig arribar...*
- *Us envio...*
- *Us trameto...*

2.3.5 Abreviatures, sigles, acrònims i símbols

Las **abreviatures**, les **sigles**, els **acrònims** i els **símbols** acostumen a ser útils en la correspondència comercial perquè suposen un estalvi de temps i espai, i també per la seva fàcil visualització. Convé no abusar-ne perquè utilitzats en excés poden limitar la claredat o la precisió dels textos escrits.

A la taula 2.1 trobareu un repertori de les **abreviatures** més habituals.

TAULA 2.1. Algunes de les abreviatures que s'utilitzen més sovint

Abreviatura	Significat	Abreviatura	Significat
a/	a l'atenció de	M. Hble. o M. H.	Molt Honorable
adm.	administració	IVA	impost sobre el valor afegit
ap.	apèndix	m/cte	el meu compte
apt.	apartat	m/f	al meu favor
art.	article	nom.	nominatiu/va
aux.	auxiliar	nre.	nombre
av.	avinguda	núm.	número
bx.	baixos	p/	pagaré
butll.	butlletí	pàg.	pàgina
cap.	capítol	pg.	passeg
c/c o cte. ct.	compte corrent	pl.	plaça
cia.	companyia	p. o.	per ordre
dta.	dreta	p. p.	per poder
doc.	document	p/cte	per compte de
Dr/a	doctor/a	ptge.	passatge
ed.	editorial	ref.	referència
ef.	efectiu	Sr/a	senyor/a
esq.	esquerre/a	s/d	sense data
etc.	etcètera	t/	taló
exc.	excepció	tel.	telèfon

Podeu consultar un recull més complet d'abreviacions publicat per la Secretaria de Política Lingüística de la Generalitat de Catalunya a la secció "Referències", a l'apartat "Adreces d'interès".

TAULA 2.1 (continuació)

Abreviatura	Significat	Abreviatura	Significat
Excm/a	Excel·lentíssim/a	veg. o v.	vegeu
fra.	factura	venc.	venciment
íd.	ídem	v. i p.	vist i plau
Il·lm/a o lm/a	Il·lustríssim/a	vol.	volum

Les **sigles** estan formades per les primeres lletres de les paraules que es volen abreujar. Per exemple, la sigla del Butlletí Oficial de l'Estat és BOE.

Les normes d'escriptura i d'ús de les sigles són les següents:

- Les lletres que formen la sigla no se separen ni per espais ni per punts.
- Les sigles no tenen plural.

Escriptura correcta d'abreviatures i sigles

- Les abreviatures van seguides d'un punt que indica l'omissió o la contracció de la paraula que representen però igualment cal escriure en minúscula el text que figura a continuació. Cal tenir-ho en compte perquè sovint els correctors canvien expressions com ara **núm. factura** per *núm. Factura* i aquesta última és incorrecta.
- La sigla que fa referència al número d'identificació fiscal s'escriu **NIF**, l'expressió *N.I.F.* és incorrecta.
- Si ens volem referir als Recursos humans, hem d'escriure **RH**, expressions com ara *R.H.*, *RRHH* o *RHs* són incorrectes.

En un document, la primera vegada que s'escriu una sigla s'ha d'anotar també la denominació completa, i la resta de vegades ja podem utilitzar la sigla sense el seu significat.

L'**acrònim** és la paraula formada per les inicials, i de vegades més lletres, d'altres paraules. Per exemple, Associació per a la Defensa de la Natura és ADENA, o Institut Català del Sòl, Incasòl. Els acrònims es poden escriure amb totes les lletres majúscules o només amb la lletra inicial majúscula.

A la taula 2.2 trobareu les sigles i els acrònims més habituals.

TAULA 2.2. Sigles i acrònims més habituals

Sigles	Acrònims	Sigles	Acrònims
BOE	Butlletí Oficial de l'Estat	NIF	Número d'identificació fiscal
CEE	Comunitat Econòmica Europea	OCUC	Organització de Consumidors i Usuaris de Catalunya
CEOE	Conferència Espanyola d'Organitzacions Empresarials	ONG	Organització no governamental
CF	Cicles formatius	ONU	Organització de les Nacions Unides
		

TAULA 2.2 (continuació)

Sigles	Acrònims	Sigles	Acrònims
CIF	Codi d'identificació fiscal	OPEP	Organització dels Països Exportadors de Petrolí
CIRIT	Comissió Interdepartamental de Recerca i Innovació Tecnològica	OTAN	Organització del Tractat de l'Atlàntic Nord
CIS	Centre d'Investigacions Sociològiques	PAAU	Proves d'aptitud per a l'accés a la universitat
DNI	Document nacional d'identitat	PIB	Producte interior brut
DOGC	Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya	PNB	Producte nacional brut
ESO	Educació secundària obligatòria	PVP	Preu de venda al públic
FMI	Fons Monetari Internacional	RENFE	Xarxa Nacional de Ferrocarrils Espanyols
GU	Guàrdia Urbana	SGAE	Societat General d'Autors d'Espanya
IAE	Impost sobre activitats econòmiques	SME	Sistema Monetari Europeu
IBI	Impost de béns immobles	SP	Servei públic
ICS	Institut Català de la Salut	TAE	Taxa anual equivalent
IES	Institut d'ensenyament secundari	UAB	Universitat Autònoma de Barcelona
INCASÒL	Institut Català del Sòl	UB	Universitat de Barcelona
IPC	Índex de preus de consum	UdG	Universitat de Girona
IRPF	Impost sobre la renda de les persones físiques	UE	Unió Europea
ITV	Inspecció tècnica de vehicles	UNED	Universitat Nacional d'Educació a Distància
LOGSE	Llei orgànica d'ordenació general del sistema educatiu	UPC	Universitat Politècnica de Catalunya

El **símbol** és un signe gràfic que representa una paraula, un sintagma o un valor. La major part dels símbols responen a una convenció establerta sovint internacionalment i, per tant, no es poden crear lliurement. Cal dir que mai no porten punt abreviatiu i que no admeten morfema de plural. A la taula 2.3 trobareu alguns exemples de símbols.

TAULA 2.3. Alguns símbols i el seu significat

Símbols	Significat	Símbols	Significat
%	Per cent	M	Milió
cm	Centímetre	N	Nord
E	Est	O, W	Oest
Gb	Gigabyte	kg	Quilogram
Hz	Hertz	W	Watt

TAULA 2.3 (continuació)

Símbols	Significat	Símbols	Significat
h	Hora	S	Sud
J	Joule	b	Byte
Mb	Megabyte	°C	Grau Celsius o centígrad

2.3.6 Classes de cartes comercials

L'empresa, per la seva activitat mercantil, necessita relacionar-se, comunicar-se amb altres empreses privades i públiques. En una primera fase, l'empresa s'ha de fer conèixer, després ha d'adquirir productes, vendre productes, fer-se responsable dels productes que ha venut, cobrar les vendes als clients i mantenir una relació amb l'entorn social i laboral.

Atesa la diversitat d'activitats que porta a terme l'empresa, la tipologia de les cartes que utilitza és també molt variada. Hi podem distingir, entre d'altres:

- cartes d'informes
- cartes del procés de compravenda
- cartes de reclamació
- cartes circulars

Actualment, és habitual que totes aquestes comunicacions es facin per correu electrònic. El contingut del missatge, però, és el mateix, amb independència del canal utilitzat.

Cartes d'informes

Les **cartes d'informes** són cartes per les quals l'empresa demana informació sobre clients o sobre persones que treballen en el mateix sector econòmic. Les cartes d'informes es poden diferenciar en:

- **Informes comercials.** Les cartes en què se sol·liciten informes comercials són cartes adreçades a altres persones del mateix ram, de la mateixa activitat, entitats de crèdit, etc., en què es demana informació sobre clients o proveïdors, futurs i actuals, referida a aspectes com ara la solvència econòmica, la formalitat o la projecció. Aquestes peticions d'informes s'han d'escriure amb precisió i cal indicar el motiu de la informació sol·licitada.
- **Informes personals.** Les cartes en què es demanen informes personals s'escriuen, normalment, quan l'empresa té intenció d'establir relacions amb una persona fins aleshores aliena a l'empresa. Per exemple, si una empresa té la intenció de contractar un nou empleat, és freqüent que en demani un informe personal a l'empresa o empreses on hagi treballat abans.

A l'hora de demanar informes d'una empresa o persona, la carta s'ha de redactar d'una manera hàbil i respectuosa; a més, cal esmentar que es tindrà la reserva o confidencialitat escaient.

Cartes del procés de compravenda

Les cartes que dues empreses s'envien quan estableixen una relació comercial (una com a client, i l'altra com a proveïdor) s'anomenen **cartes de compravenda**. Les cartes del procés de compravenda es classifiquen en els tipus següents:

- **Carta de sol·licitud d'informació.** És una carta que s'adreça a un proveïdor en la qual se sol·licita informació sobre els seus productes amb l'objectiu de fer una comanda. L'hem d'escriure exposant clarament la classe d'informació que volem.
- **Carta de comanda en ferm.** Un cop l'empresa rep la informació tramesa pel proveïdor, es fa la comanda per escrit i signada, mitjançant una carta de comanda en ferm (figura 2.6).

FIGURA 2.6. Carta de comanda en ferm

COMERCIAL, SL
Comte de Sert, 23
08046 ALELLA (Barcelona)

MANUFACTURES, SA
Polígon industrial Tancat, parcel·la 34, bloc 2
12005 CASTELLÓ DE LA PLANA

r/n: RP/jm
Assumpte: comanda

Benvolguts senyors,

Hem rebut la vostra carta del 12 d'aquest mes juntament amb els catàlegs dels vostres productes i voldríem fer-vos la següent comanda:

20 unitats de l'article A a 9,4 €/ unitat
30 unitats de l'article B a 4,6 €/ unitat
40 unitats de l'article C a 10,2 €/ unitat
90 unitats de l'article D a 5,4 €/ unitat

Condicions:
Forma de pagament: efecte a 60 dies data factura
Termini de lliurament: 15 dies

Atentament,

Ricard Puig
Cap de compres
Alella, 18 de març de 20XX

- **Carta d'acceptació de la comanda.** És el tipus d'escrit que remet el venedor o el proveïdor al seu client, mitjançant el qual li comunica l'acceptació o confirmació de la comanda (figura 2.7).

FIGURA 2.7. Carta d'acceptació o confirmació de la comanda

MANUFACTURES, SA
Polígon industrial Tancat, parcel·la 34, bloc 2
12005 CASTELLÓ DE LA PLANA

COMERCIAL, SL
Comte de Sert, 23
08046 ALELLA (Barcelona)

r/v: comanda 314/XX
r/n: CT/as

Assumpte: Confirmació de comanda

Benvolguts senyors,

Hem rebut la vostra comanda del dia 18 de març i us confirmem les condicions que especificàveu.

Atendrem la comanda en un termini no superior a 15 dies i us la farem arribar per mitjà de l'agència de transports *Transbarcino*.

Cordialment,

Carme Tomé López
Cap de vendes
Castelló, 25 de març de 20XX

- **Carta de cobrament de la comanda.** És la que tramet el proveïdor al client amb l'objectiu de cobrar la comanda (figura 2.8). Juntament amb la carta cal enviar el document o documents que han originat la venda, és a dir, la factura comercial.

FIGURA 2.8. Carta de cobrament de comanda

MANUFACTURES, SA
Polígon industrial Tancat, parcel·la 34, bloc 2
12005 CASTELLÓ DE LA PLANA

COMERCIAL, SL
Comte de Sert, 23
08046 ALELLA (Barcelona)

r/v: comanda 314/XX
r/n: LP/jm
Assumpte: factura núm. 567/XX

Benvolguts senyors,

Us enviem adjunta la factura núm. 567/XX, corresponent a la vostra comanda de 18 de març, l'import de la qual puja a 1.476,2 €.

Us recordem que per cobrar-la hem posat en circulació un efecte amb venciment el proper 15 de juny, domiciliat al Banc del Nord, agència 5, d'aquesta localitat.

Atentament,

Lluís Perelló
Cap de comptabilitat
Castelló, 16 d'abril de 20XX

Cartes de reclamació

Les **cartes de reclamació** són cartes que les empreses envien quan hi ha una o diverses irregularitats en el procés de compravenda, amb l'objectiu de solucionar aquests problemes. Les cartes de reclamació es classifiquen en els tipus següents:

- **Carta de reclamació de la comanda.** És un escrit que tramet el client al proveïdor en què s'exposen qüestions con ara les incidències o els defectes que ha trobat en la mercaderia en rebre-la (figura 2.9). Aquestes anomalies poden fer referència a diferents aspectes com, per exemple, la quantitat, la mena d'articles rebuts, la mercaderia trencada o defectuosa, etc. Aquestes circumstàncies o situacions ocasionen una mena de cartes comercials que s'han de redactar amb correcció.

FIGURA 2.9. Carta de reclamació de comanda

COMERCIAL, SL
Comte de Sert, 23
08046 ALELLA (Barcelona)

MANUFACTURES, SA
Polígon industrial Tancat, parcel·la 34, bloc 2
12005 CASTELLÓ DE LA PLANA

r/n: RP/jm
Assumpte: comanda incompleta

Benvolguts senyors,

Amb data d'avui hem rebut la comanda núm. 314 i veiem que hi falta un paquet dels tres que componen l'expedició.

Us agraïrem que feu les gestions oportunes per poder resoldre aquesta incidència al més aviat possible.

Tot esperant les vostres notícies, us saludem atentament,

Ricard Puig
Cap de compres
Alella, 5 d'abril de 20XX

- **Carta de reclamació de l'impagament.** Aquest tipus de document es redacta quan el client no ha complert les condicions de pagament pactades en la comanda (figura 2.10).

FIGURA 2.10. Carta de reclamació d'impagaments

MANUFACTURES, SA
Polígon industrial Tancat, parcel·la 34, bloc 2
12005 CASTELLÓ DE LA PLANA

COMERCIAL, SL
Comte de Sert, 23
08046 ALELLA (Barcelona)

r/n: LP/jm
Assumpte: devolució d'efecte

Senyors,

Ens ha estat retornat el nostre efecte amb venciment 15 de juny, el nominal del qual puja 1.476,2 €.

Suposem que aquesta devolució ha estat motivada per circumstàncies alienes a la vostra voluntat però l'impagament ha originat unes despeses de devolució de 105,5 €, d'acord amb la fotocòpia adjunta, que carregarem al vostre compte.

Us preguem que us poseu en contacte amb nosaltres com més aviat millor per buscar-hi una solució.

Atentament,

Lluís Perelló
Cap de comptabilitat
Castelló, 20 de juny de 20XX

Annex: fotocòpia despeses de devolució

Les cartes de reclamació s'han de redactar amb brevetat i cal fer-hi notar la fermesa del reclamant per cobrar la quantitat que se li deu. Les cartes per la demora en el pagament no tenen com a objectiu perdre un client, sinó cobrar un deute.

Cartes circulars

Les **cartes circulars** són les que van adreçades a diferents persones amb una mateixa redacció (figura 2.11). Les fan servir les empreses per comunicar algun esdeveniment a altres persones o empreses, com ara el canvi de domicili o de raó social, inauguracions de sucursals o agències, llançament de nous productes, etc.

FIGURA 2.11. Exemple de carta circular



També s'empren dins de la mateixa empresa per comunicar assumptes d'interès general, com ara canvis d'horari, distribució de vacances o de torns, procediments de treball, etc.

La majoria de tractaments de textos inclouen una utilitat per a l'elaboració de circulars, és l'anomenada combinació de correspondència o combinació de correu.

La **combinació de correspondència** és una utilitat que permet elaborar comunicacions circulars personalitzades combinant un document de text i un fitxer amb les dades dels destinataris.

El fitxer que conté les dades dels destinataris pot ser tant una taula d'un document de text, com un full de càlcul com una base de dades. Si no disposem d'aquestes dades en format digital, el programa també ens permet incorporar-les.

El procediment de combinació de correspondència és molt senzill, la majoria de processadors de textos inclouen assistents que guien el procés. En primer lloc cal elaborar el document que es vol fer arribar a tots els destinataris i a continuació cal combinar-lo amb la font de dades. El resultat que s'obté són tants documents com destinataris hi hagi a la font de dades, cadascun dels documents personalitzat amb la informació de cada destinatari.

Podeu ampliar la informació sobre la combinació de correu al material del mòdul **M05 Ofimàtica i procés de la informació**, a la unitat "Tractament avançat de textos, arxiu i registre".

2.3.7 Elaboració de correspondència en castellà

L'estructura de les cartes comercials en castellà no difereix de l'estructura de la carta comercial en català i els criteris de redacció de les comunicacions comercials també són bàsicament els mateixos.

Sí que varien, en canvi, els tractaments personals, les fórmules de salutació o comiat, la terminologia, la fraseologia o les abreviatures utilitzades en les comunicacions comercials.

Els tractaments personals

En tractar-se d'una comunicació formal, el tractament personal que cal utilitzar per adreçar-se al destinatari és *usted* o *ustedes*. Cal evitar la segona persona tant del singular com del plural, *tú* o *vosotros*.

A la taula 2.4 hi podeu veure alguns exemples de tractaments recomanats i no recomanats.

TAULA 2.4. Tractaments

Recomanats: <i>usted</i> o <i>ustedes</i>	No recomanats: <i>tu</i> o <i>vosotros</i>
Le comunicamos... / Les comunicamos...	Te comunicamos... / Os comunicamos...
Esperamos su respuesta...	Esperamos tu respuesta... / Esperamos vuestra respuesta...
Tenga la amabilidad... / Tengan la amabilidad...	Ten la amabilidad... / Tengáis la amabilidad...

La data

La data es consigna amb el format dia del mes, mes i any, precedida del lloc on s'expedeix la carta, per exemple: *Barcelona, 15 de junio de 20XX*. Noteu que

A la secció "Referències", a l'apartat "Adreces d'interès", hi trobareu més recursos per a l'elaboració de documentació comercial en castellà.

davant del dia del mes no cal que hi figuri cap preposició i que el mes es pot escriure en minúscula.

Les referències

La forma d'expressar les referències a escrits o documents anteriors és:

- **N/ref.:** *nuestra referencia*
- **S/ref.:** *su referencia*

En ocasions, l'expressió **Ref.** també s'utilitza per indicar l'assumpte de la carta.

La salutació

La salutació va seguida de dos punts. Les salutacions més habituals són:

- *Señor:*
- *Señora:*
- *Apreciado señor:*
- *Apreciada señora:*
- *Estimado señor:*
- *Estimada señora:*

o les corresponents formes plurals.

Si la carta va adreçada a una persona o a un grup de persones destacades socialment o culturalment, es pot utilitzar:

- *Distinguido señor:*
- *Distinguida señora:*

o les corresponents formes plurals.

La fraseologia

Entre les frases comercials generalment utilitzades, hi tenim les següents:

1. Agraïments:

- *Les agradezco su interés...*
- *Les agradecemos la ayuda que nos han prestado...*

- *Le agradezco el envío...*

2. Comunicacions:

- *Les comunico...*
- *Me complace comunicarles que...*
- *Como ya les informamos...*
- *Con motivo de...*

3. Excuses o negatives:

- *Disculpen el retraso en el envío...*
- *Les pedimos que acepten nuestras disculpas...*
- *Acepten nuestras disculpas por lo sucedido...*
- *Lamento comunicarles que no podremos...*
- *A pesar nuestro, nos vemos obligados...*
- *Lamentamos no estar de acuerdo...*
- *No nos queda otro remedio...*

4. Expressions de confiança:

- *Confiamos que...*
- *Espero su respuesta...*
- *Confío que nuestra propuesta merezca su confianza...*
- *Estamos seguros que las nuevas condiciones...*
- *Confiamos que el resultado sea satisfactorio...*

5. Missatges positius:

- *Nos complace comunicarles...*
- *Tenemos el placer de presentarles...*
- *Tenemos el gusto de anunciarles...*

6. Peticions:

- *Les pido que...*
- *Solicitamos que nos envíen...*
- *Les agradecería que me enviaran...*

7. Respostes:

- *De acuerdo con su carta del pasado...*
- *En respuesta a su carta del (fecha)...*
- *Respondemos a su carta del (fecha)...*
- *Hacemos referencia a su carta...*
- *Con relación a...*
- *En fecha de hoy, he recibido...*
- *He recibido su carta...*
- *En cuanto a...*
- *En referencia a...*

El comiat

Les fórmules de comiat més habituals són les següents:

- *Atentamente,*
- *Muy atentamente,*
- *Cordialmente,*
- *Muy cordialmente,*
- *Saludos cordiales,*
- *Reciba un cordial saludo.*
- *Les saludamos atentamente.*

Vegeu "La puntuació de les expressions de comiat" a l'apartat "El peu de la carta".

La puntuació de les expressions de comiat segueix les mateixes normes que en català.

A les figures figura [2.12](#) i figura [2.13](#) hi podeu consultar un parell d'exemples de cartes comercials en castellà.

FIGURA 2.12. Exemple de carta circular comunicant un canvi de domicili

SERVICIOS DIGITALES, SA
Campoamor, 234
22073 HUESCA

ELECTRODOMÉSTICOS GAVÀ
Llobregat, 69
08850 GAVÀ (Barcelona)

Señores:

Les informamos que a partir del próximo 1 de mayo trasladaremos nuestras oficinas centrales a la siguiente dirección:

Marqués de Soria, 453
22078 Huesca

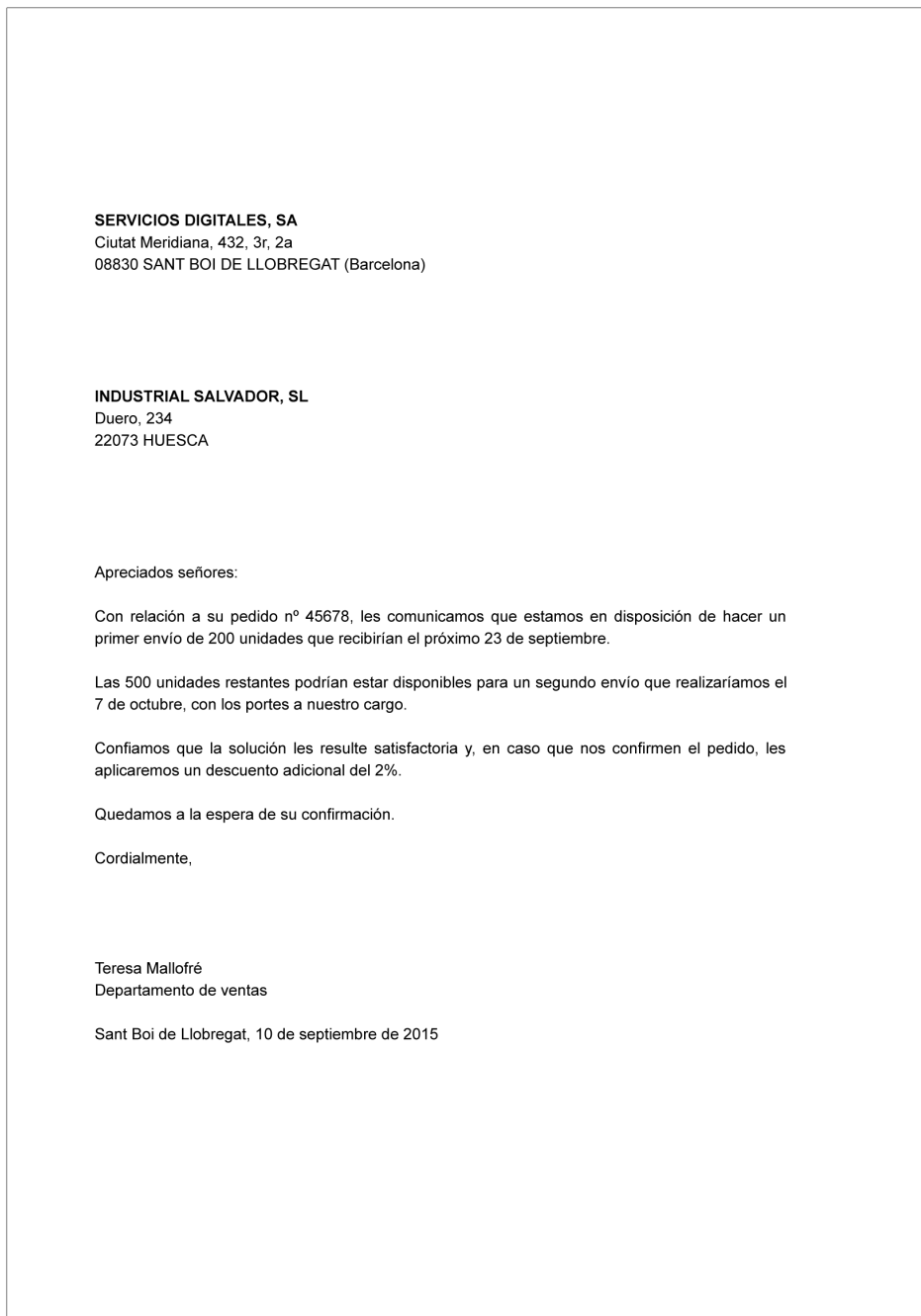
Les agradeceremos que a partir de esa fecha se dirijan a la dirección indicada. Los números de teléfono y fax seguirán siendo los mismos que hasta ahora.

Atentamente,

Enrique Sierra
Director de ventas

Huesca, 1 de marzo de 2015

FIGURA 2.13. Exemple de carta de resposta a una comanda



La terminologia

A continuació, a la taula 2.5, es detallen alguns dels termes propis de la terminologia administrativa en castellà que sovint provoquen confusions perquè difereixen força del terme català equivalent.

TAULA 2.5. Terminologia administrativa

Castellà	Català
acontecimiento	esdeveniment
acreedor	creditor
anticipo	bestreta
apertura	obertura

Podeu consultar un recull més complet de la terminologia administrativa més habitual en català i castellà a la secció "Annexos".

TAULA 2.5 (continuació)

Castellà	Català
aplazar	ajornar
atrasar	endarrerir
borrador	esborrany
cumplimentar	emplenar, omplir
dato	dada
deuda	deute (un)
financiación	finançament
liquidez	liquiditat
mando	comandament
membrete	capçalera
pago	pagament
pedido	comanda
plazo	termini
promedio	mitjana
quiebra	fallida
rentable	rendible
retraso	retard
rótulo	rètol
sugerencia	suggeriment

Les abreviatures

Un dels elements que també caldrà adaptar en funció de l'idioma són les expressions abreviades. A la taula 2.6 hi podeu consultar les més habituals.

TAULA 2.6. Algunes de les abreviatures més habituals

Abreviatura	Significat
A/A	a la atención
a/c	a cuenta
admón.	administración
a/f	a favor
apdo.	apartado
av.; avd.; avda.	avenida
c.; c/	calle
C.ª; Cía.; Comp.	compañía
c/c; cta. cte.	cuenta corriente
cgo.; c/	cargo
ch/	cheque
C. P.	código postal
cta.	cuenta

TAULA 2.6 (continuació)

Abreviatura	Significat
dpto.; depto.	departamento
dto.	descuento
entlo.	entresuelo
Fdo.	firmado
fra.	factura
n.º; nro.; núm.	número
p. a.	por ausencia; por autorización
P. D.; P.S.	posdata; post scríptum
pl.; plaza.	plaza
p. o.	por orden
p.º	paseo
p. p.	por poder; porte(s) pagado(s)
ppal.; pral.	principal
Rte.	remitente
s/c	su cuenta
tel.; teléf.; tfno.	teléfono
V.º B.º	visto bueno

2.3.8 Elaboració de correspondència en llengua estrangera

Una de les principals característiques que ha afectat l'evolució de l'economia en les darreres dècades és el procés d'integració dels mercats internacionals. Podem observar-ho a qualsevol dels productes industrials que comprem. Roba, ordinadors, cotxes... la seva procedència és cada cop més diversa.

Això ha generat que les empreses locals es vegin, cada cop més, obligades a competir amb noves marques procedents de tercers països. En aquest context, les empreses es veuen abocades de forma creixent a intentar arribar a nous mercats per incrementar la seva demanda. Aquesta opció els permetrà recuperar el volum de vendes que poden perdre en el mercat local. Tanmateix, serà aquesta una nova font d'oportunitats d'expansió de la seva demanda.

Ara bé, l'accés a nous mercats té una clara barrera d'entrada. Per poder accedir a un mercat estranger caldrà conèixer tant la llengua com la cultura de l'indret per tal de poder accedir als potencials competidors.

Davant la impossibilitat de conèixer totes les llengües dels mercats potencials dels nostres productes, l'alternativa és fer ús de l'anglès, que és la llengua més acceptada al comerç internacional.

Parts i característiques principals de la carta en llengua anglesa

En una carta comercial en anglès hi trobareu els següents apartats:

- **Dades del remitent:** apareixen en el mateix document de la carta. Si no apareixen per definició de la plantilla a la part superior de la capçalera, s'inclouran a la part superior dreta del paper. Acostumen a incloure l'adreça, el número de telèfon, el número de fax i el correu electrònic. Una de les característiques de les adreces en llengua anglesa és que el número apareix davant el nom del carrer.
- **Data:** la data acostuma a aparèixer sota el bloc de dades del remitent. Si el dia s'expressa amb un ordinal, cal incorporar la terminació corresponent en cada cas, per exemple *1st, 2nd, 3rd, 4th*, etc. Així doncs escriurem *23rd October 20XX, 16th October 20XX* o *21st October 20XX*.
- **Dades del destinatari:** s'escriuen sota les dades del remitent i a la part esquerra de la carta. La primera línia del bloc del destinatari inclourà el nom del mateix precedit del títol de cortesia (exemple, *Mr. Jones Duncan*). Al segon rengle apareixerà el càrrec del destinatari i, a sota, l'adreça sencera, que inclourà nom de la companyia, número i carrer, ciutat, província o estat i codi postal.
- **Referències:** serveixen per identificar missatges precedents o les persones que els van emetre i que comporten informació sobre el mateix.
- **Línia de salutació:** si coneixeu el cognom del destinatari l'afegireu a la línia de salutació. La taula 2.7 recull alguns dels exemples més habituals.

TAULA 2.7. Exemples de salutació en una carta en anglès

Salutació	Traducció
Dear Mrs. Fisher,	Benvolguda Sra. Fisher,
Dear Mr. Adams,	Benvolgut Sr. Adams,
Dear Sir,	Benvolgut senyor,
Dear Sir or Madam,	Benvolgut senyor o senyora,
Sirs,	Senyors,
Sir,	Senyor,
Madam,	Senyora,

- **Cos de la carta:** ha d'incloure, normalment, tres apartats:
 - **Presentació o referència a l'original:** quan escriviu per primera vegada heu de presentar-vos i fer referència al lloc d'on hem tret el contacte. Si escriviu en resposta a una carta, l'heu de referenciar al cos de la mateixa. La taula 2.8 en recull alguns exemples.
 - **Exposició del motiu:** en aquest apartat detallem la raó per la qual ens posem en contacte amb l'empresa. A la taula 2.9 s'hi recullen alguns

exemples.

- **Allò que se espera que faci el receptor:** quan s'estableix un contacte escrit és per traspassar una informació o fer una sol·licitud. Caldrà concretar si esperem que ens responguin o aclareixin algun dubte. Si enviem informació podem explicitar que estem disposats, si ho consideren, a aportar més informació sobre el tema tractat. A la taula 2.10 hi trobareu alguns exemples del que s'espera del receptor.
- **Comiat:** aquest apartat inclourà una línia final d'acomiadament que variarà en funció de si coneixem o no al destinatari. Així, en cas d'haver destinat la carta a algú personalment (*Dear Mr. Smith*), el comiat serà més cordial per mostrar més proximitat al receptor (*Yours sincerely*), mentre que si desconeixem el nom de la persona destinatària i hem començat la carta amb expressions com *Dear Sir or Madam*, el comiat utilitzat serà *Yours faithfully*. La taula 2.11 en recull un parell d'exemples.

TAULA 2.8. Alguns exemples de referència a la comunicació original

Exemples	Traducció
I'm writing in reply to your letter of the...	Escric en resposta a la vostra carta de (dia)...
We acknowledge receipt of your letter...	Acusem recepció de la vostra carta...
I refer to your letter...	En referència a la vostra carta...
I refer to our telephone conversation...	En referència a la nostra conversa telefònica...

TAULA 2.9. Alguns exemples d'exposició del motiu

Exemples	Traducció
I would like to place an order...	Voldria realitzar una comanda...
We informed you ten days ago that...	Els vam informar fa deu dies...
I'm pleased to inform you...	Ens complau informar-los...

TAULA 2.10. Alguns exemples d'exposició del que s'espera del receptor

Exemples	Traducció
Don't hesitate to get in touch if you have any questions.	No dubteu a posar-vos en contacte si teniu algun dubte.
Looking forward to hearing from you.	Esperem notícies seves.
Please get back to me as soon as possible.	Si us plau, feu-me arribar resposta al més aviat possible.
We would be grateful if you could send our consignment as soon as possible.	Els estariem agraïts si poguessin fer-nos arribar la comanda al més aviat possible.
Please, could you confirm (something) before we place our next order?	Si us plau, podrien confirmar-nos (alguna cosa) abans de que realitzem la nostra propera comanda?

TAULA 2.11. Alguns exemples de comiat

Salutació	Traducció
Yours faithfully,	Atentament, (a desconegut)
Yours sincerely,	Atentament, (a conegut)

A la secció "Referències", a l'apartat "Adreces d'interès", hi trobareu més recursos per a l'elaboració de documentació comercial en anglès.

A les figures figura 2.14 i figura 2.15 hi podeu consultar un parell d'exemples de cartes comercials en anglès.

FIGURA 2.14. Exemple de carta de comanda

CONFITS LTD
13 Prince Edwing St
Liverpool L5 3RW

20th October 20XX

PRODUCTES MOLTBONS
Sardenya, 78
08056 Barcelona (Spain)

Our ref.: MS/td

Dear Sir/Madam,

Thank you for sending your catalogue so promptly. We would like to place the following order:

20 units product A at 9,4 €/ unit
30 units product B at 4,6 €/ unit
40 units product C at 10,2 €/ unit
90 units product D at 5,4 €/ unit

We required shipment by November, 20. Payment will be made as the order is received.

Yours faithfully.

Kristin Thomas
Managing Director

FIGURA 2.15. Exemple de carta de reclamació

CONFITS LTD
13 Prince Edwing St
Liverpool L5 3RW

20th November 20XX

PRODUCTES MOLTBONS
Sardenya, 78
08056 Barcelona (Spain)

Our ref.: KT/ab

Dear Sir/Madam,

We have today received the goods we ordered on October, 20th.

We are sorry to tell you that some of the goods are damaged and we are sending them back. We hope that you can replace them as soon as possible.

We look forward to hearing from you.

Yours faithfully,

Kristin Thomas
Managing Director

Expressions abreviades d'ús més freqüent

Un dels elements que cal tenir en compte a l'hora de redactar o llegir comunicacions comercials en llengua anglesa, són les expressions abreviades. En aquest sentit, heu de conèixer les abreviacions més habituals. Entre aquestes hi ha les que figuren a la taula 2.12.

TAULA 2.12. Algunes de les abreviatures més habituals

Abreviatura	Significat	Traducció
attn.	attention	a l'atenció de
B/E	bill of exchange	lletra de canvi
cc	carbon copy	còpia de carbó/ amb còpia
cfr	cost and freight	despeses i nòlit
cif	cost, insurance, freight	cost de l'assegurança i nòlit
cip	carriage and insurance paid to	transport i assegurances pagats fins

TAULA 2.12 (continuació)

Abreviatura	Significat	Traducció
C/N	credit note	nota d'abonament
cod	cash on delivery	pagament a l'entrega
Corp	Corporation	corporació
cpt	carriage paid to	import pagat fins a
cwo	cash with order	pagament per avançat
DN	debit note	nota de debit
enc(s)	enclosure(s)	adjunt(s)
Inc	Incorporated	societat mercantil
Ltd	limited	societat limitada
p&p	postage and packing	despeses d'enviament
p.p.	on behalf of	en representació de
P.S.	Post Script	Post Scriptum/postdata
re	with reference to	en referència a
RRP	recommended retail price	preu de venda recomanat al públic
VAT	Value Added Tax	impost sobre el valor afegit

2.4 Comunicacions de relació amb l'Administració pública

Tant les administracions públiques com els organismes oficials utilitzen, en les comunicacions escrites, uns documents amb unes característiques especials. Pensant en la transcendència que les actuacions de l'Administració tenen en la vida dels ciutadans, cal que els seus textos, a més de donar resposta a les necessitats de coneixement entre especialistes, siguin prou clars perquè qualsevol persona els pugui entendre. Així, doncs, el llenguatge administratiu també s'ha de preocupar per buscar les fórmules que puguin facilitar al màxim la comunicació amb els ciutadans.

Les persones físiques (ciutadans) i persones jurídiques (empreses o altres organismes) es poden relacionar amb l'Administració pública a través dels anomenats "documents dels ciutadans", que no són documents administratius en sentit estricte.

El llenguatge que s'utilitza en aquests textos ha anat canviant, ja que l'Administració s'ha anat tornant cada cop més accessible. Per tant, tot i que de vegades s'hagin d'utilitzar conceptes legals, no significa que el llenguatge hagi de ser complicat ni excessivament formal.

Els trets que defineixen el llenguatge administratiu són la **formalitat** i la **funcionalitat**.

La formalitat. La formalitat del llenguatge administratiu té a veure amb **el caràcter oficial i representatiu dels textos administratius**, amb la necessitat que té aquest tipus de llenguatge d'adaptar-se a un gran ventall de possibles destinataris i amb el caràcter vinculant que tenen, per a tots ells, les decisions que s'hi expressen.

A efectes pràctics, la formalitat del llenguatge administratiu comporta que els textos s'hagin de redactar en un to neutre i impersonal, fent prevaler els òrgans davant les persones i defugint tots els elements lingüístics que puguin denotar un excés d'expressivitat com, per exemple, les exclamacions, interjeccions, les frases de contingut emotiu, l'ús de la segona persona del singular per referir-nos al destinatari, etc. D'altra banda, cal que prevalgui l'objectivitat sobre la subjectivitat, i que es mantingui sempre el ple respecte a les persones.

La funcionalitat. La funcionalitat del llenguatge administratiu està relacionada amb **l'eficàcia dels textos en el procés comunicatiu**. És a dir, en la necessitat de buscar sempre la màxima precisió, concisió i claredat en els textos, a fi que els missatges siguin ben entesos pels destinataris.

La **precisió** exigeix evitar sempre les ambigüitats i utilitzar els termes de manera unívoca. A aquest aspecte, hi contribueix la utilització adequada de la terminologia i la fraseologia específiques, pròpies d'aquest àmbit professional, que permet definir els conceptes amb exactitud.

La **concisió** comporta fer un esforç per destacar la informació important i prescindir de la que no ho és. En certa mesura, es tracta de presentar la informació de la manera més breu possible, sense que això, però, hagi d'anar en detriment del contingut.

Finalment, la **claredat** demana que es tendeixi a utilitzar un llenguatge accessible, dins del grau d'especialitat d'aquest àmbit de coneixement i de la necessitat de precisió, que sovint fa que s'hagin d'utilitzar termes estranys o amb un significat diferent del que prenen en el llenguatge corrent.

Molts dels documents que es dirigeixen a l'Administració pública solen estar normalitzats en models impresos que es faciliten gratuïtament en diverses dependències administratives per facilitar-ne la tasca de redacció.

A continuació analitzarem alguns dels principals documents que s'utilitzen en les relacions amb l'Administració pública.

2.4.1 La instància

La **instància** és una sol·licitud escrita feta per un particular a l'organisme competent sobre una matèria de tramitació prevista per la normativa vigent.

La instància com a sol·licitud escrita per un particular i adreçada a un organisme

A la secció "Referències", a l'apartat "Adreces d'interès", hi trobareu un recull de recursos per a l'elaboració de documentació administrativa.



L'organisme competent rep la instància d'un particular sobre una matèria de tramitació prevista per la normativa vigent.

concret té unes característiques que li són específiques:

- **Format.** DIN A4 (210 mm x 297 mm).
- **Estil de redacció.** To neutre i respectuós.
- **Estructuració lògica i tan simplificada com sigui possible.** Si l'exposició de motius i el nucli de la sol·licitud contenen diverses informacions, és convenient ordenar-les d'acord amb el temps a què es refereixen o bé d'acord amb l'argumentació, i escriure-les en paràgrafs separats.
- **Claredat i concisió en l'expressió de les idees.** És millor redactar tots dos apartats amb oracions breus que amb una única oració llarga.
- **El tractament personal.** És la manera d'adreçar-se de qui escriu la instància (emissor) a qui rep el document (destinatari). Té aquestes característiques:
 - *Emissor.* Primera persona del singular (*jo*). EXPOSO: Que sóc professor de..., etc.
 - *Destinatari.* Són preferibles les formes impersonals. DEMANO (i no pas us/li DEMANO): que em sigui concedit, la concessió de... (i no pas que em concedeixi...), etc.
- **Model.** És el tipus d'escrit que s'utilitza. Es poden utilitzar dos models:
 - *Esquemàtic.* Es caracteritza per la distribució de la informació en apartats identificats per encapçalaments: dades personals, exposició dels fets/al·legacions/documentació que s'adjunta i petició/sol·licitud. Dintre de cada apartat es consignen les diferents dades en format d'enumeració.
 - *Tradicional.* Es tracta d'un text més difícil de llegir que es caracteritza per la unitat sintàctica, que aconsegueix per mitjà d'enllaços (*que, i que..., per la qual cosa*), i porta moltes frases subordinades.

Annexar és ajuntar alguna cosa amb una altra de manera que aquella depengui d'aquesta i li serveixi de complement.

FIGURA 2.16. Parts d'una instància

Capçalera

Dades del sol·licitant

Exposició de motius

Exposició de la sol·licitud

Datació

Signatura

Organisme al qual s'adreça

FIGURA 2.17. Parts de la instància

Nom: Cognom:

DNI: Domicili:

Població: CP:

Telèfon:

EXOSO: Que

.....

.....

.....

Cosa que acredito amb la documentació annexa.

SOL-LICITO: Que

.....

.....

....., d d

(Espai per a la signatura)

(Òrgan al qual afecta la sol·licitud)

La sol·licitud o instància consta de tres parts: encapçalament, contingut i final (figura 2.16, figura 2.17 i figura 2.18):

- **L'encapçalament** és la part del document en què el sol·licitant s'identifica davant l'organisme que rep la instància. Té els elements següents:
 - Nom i cognoms del sol·licitant.
 - Lloc i data de naixement (dada opcional).
 - Número de DNI del sol·licitant.
 - Domicili i telèfon. Quan la persona que signa la instància ho fa en representació d'un organisme, les dades referents al domicili han de ser les d'aquest organisme, i el NIF de l'organisme ha de constar obligatòriament.
- El **contingut** és la part del document que té, a la vegada, dues parts ben diferenciades en què el sol·licitant exposa què vol i per què ho vol.
 - *EXPOSO*. En aquest element cal explicar els motius pels quals es formula la sol·licitud o instància mitjançant l'enumeració següent: 1r. Que... 2n. Que... 3r. Que... Tot seguit, i en un paràgraf, s'ha d'escriure “perquè us”, “per la qual cosa us”, “per això us”, seguit d'una coma.
 - *DEMANO* o *SOL-LICITO*. Aquí cal expressar clarament la petició o les peticions que es formulen, de la manera següent: 1r. Que... 2n. Que... 3r. Que... Si en aquests dos apartats només hi hagués un motiu i petició, no seria necessària la numeració. Si els mots *demanó* o *sol·licito* i *exposo* van seguits d'una oració amb un verb conjugat, cal introduir-la amb la conjunció *que*.
- El **final** és la part on s'ha d'incloure el següent:
 - Signatura de qui fa la sol·licitud
 - Identificació de l'òrgan. Dependència administrativa o persona a la qual s'adreça la sol·licitud.

FIGURA 2.18. Exemple d'instància

Màrius Casas Pagès, amb domicili a Barcelona, codi postal 08036, carrer París, núm. 20, 2n, 2a, tel. 666666666, amb DNI 66.666.666B, expedit a Barcelona, el 25 de gener de 2002,

EXPOSO:

Que, tal com figura al meu expedient, tinc el títol de Tècnic en gestió administrativa, obtingut al juny del 2011 i que en aquests moments estic cursant el CFGM de Comerç al vostre centre.

DEMANO:

Que se m'apliquin les convalidacions previstes a la normativa.

Barcelona, 19 de novembre de 20XX

INSTITUT OBERT DE CATALUNYA

2.4.2 L'ofici

L'ofici és una **comunicació escrita** de caràcter **oficial** integrada en la **tramitació d'un procediment administratiu** i que tracta d'un sol tema.

Segons el destinatari, els oficis poden ser de dos tipus:

- **Ofici intern**, quan va adreçat a un altre òrgan administratiu o a un funcionari.

- **Ofici extern**, quan va adreçat a una persona física o jurídica que no pertanyi a l'Administració (empresa, etc.).

Notificació

Notificació és l'acció de notificar. Fer saber alguna cosa a algú, assabentar-lo d'una manera oficial (exemple: em fou notificat que m'era concedida la llicència que demanava).

Un tipus especial d'ofici és la **notificació**, que és regulada per una normativa específica. Els aspectes més destacables pel que fa a la seva redacció són els següents:

- El format és DIN A4 (210 mm x 297 mm) o bé DIN A5 (210 mm x 148 mm).
- El to és clarament impersonal i formal, a causa del seu valor de comunicació oficial feta per un càrrec, sobretot en els de caràcter intern.
- L'estructuració lògica del contingut de l'ofici, per mitjà de paràgrafs breus i separats: introducció de l'assumpte, exposició de fets, arguments o consideracions, i conclusió a partir d'una síntesi, una petició, etc. En cada ofici es tracta un únic tema.
- La claredat, precisió i concisió en l'expressió de les idees. La redacció és especialment concisa en els de caràcter intern.
- El tractament personal:
 - Emissor. Primera persona del singular (*jo*): comunico, demano, etc. Primera persona del plural (*nosaltres*): comuniquem, demanem, etc.
 - Destinatari. Segona persona del plural (*vós*): rebreu, va comunicar, etc. Tercera persona del singular (*vostè*): rebrà, va comunicar, etc.

Les parts datació, referències, afer i destinació només s'acostumen a incloure en el cas d'oficis interns.

L'**estructura de l'ofici** està formada per la capçalera, la data, les referències, l'afer, la destinació, la salutació, el cos, el comiat, la signatura i la informació ocasional (figura 2.19 i figura 2.20):

- A la **capçalera** hi ha d'aparèixer el nom de l'organisme públic que emet l'ofici (ministeri, conselleria, ajuntament, etc.).
- Les **referències** són lletres o xifres que indiquen el lloc de procedència o de destinació. Si s'escriuen per primera vegada, l'emissor ha de consignar "r/n". Quan es respongui una comunicació s'ha d'escriure tant la referència rebuda com la contestada ("r/v" i "r/n", respectivament).
- L'**afer** o **assumpte** és l'apartat en què cal redactar de manera breu i amb claredat el motiu que origina l'ofici.
- La **destinació** és l'organisme o unitat administrativa a la qual va adreçat l'ofici.
- La **salutació** és una part que no és obligatòria en un ofici. En tot cas, es fa servir en els oficis externs. Normalment s'usa la fórmula de salutació *senyor/a* sense cap més afegit.
- El **cos** és la part de l'ofici en què s'exposa, de manera curta i clara, allò que s'ha de comunicar.

- El **comiat** només s'usa, en general, en els oficis externs. Normalment es fa servir una fórmula de comiat formal, com ara *Atentament*.
- En la **signatura** cal que apareguin els element següents i per aquest ordre (l'un a sota de l'altre): càrrec del signant, signatura, nom i cognoms del signant.
- En la **datació** s'ha d'escriure la data (dia, mes i any). Si en la capçalera figura l'adreça de l'organisme no és necessari indicar la localitat. Si es tracta d'un ofici extern, la data anirà a sota de la signatura, en el format següent: localitat, dia, mes i any.
- En la part d'**informació addicional** es pot incloure, si escau, el detall dels documents annexos, o bé, si caben en l'apartat de les referències, les inicials de qui redacta el document (en majúscules), separades per una barra inclinada de les inicials de qui el mecanografia, en minúscules.

FIGURA 2.19. Parts de l'ofici

 Generalitat de Catalunya
Departament d'Ensenyament

Assumpte: Expedient 67865/13

Sr. Pere López Capdevila
c. Valeri i Serra, 33, 3r, 1a
08011 BARCELONA

Senyor,

Amb relació a l'expedient ressenyat a l'encapçalament i que us afecta, us faig saber que haureu de donar compliment al tràmit previst a l'article 25. Disposeu per a això de deu dies hàbils, a partir de la recepció d'aquest escrit, d'acord amb l'article 75.4 de la LPA.

Atentament,

El responsable del Servei de Recursos Humans

Josep Lluch Martínez
Barcelona, 28 de novembre de 20XX

Hi ha algunes fórmules d'introducció i conclusió d'un ofici que cal conèixer:


• **Fórmules d'introducció** en l'ofici:

- *D'acord amb el que disposa l'article... del Reial decret..., li comunico que...*
- *Amb relació a..., us comunico que...*
- *Per tal de/que..., us demano que...*
- *Li trameto, annex/a, l'informe / la documentació...*
- *Em plau comunicar-vos / fer-vos arribar / adjuntar-vos...*
- *D'acord amb..., li faig arribar...*

- **Fórmules de conclusió** de l'ofici:

- *Per això, li demanem / sol·licitem...*
- *Si voleu més informació...*
- *Quedem a la seva disposició per a tot el que necessiti.*
- *La qual cosa us comunico perquè...*

FIGURA 2.20. Exemple d'ofici

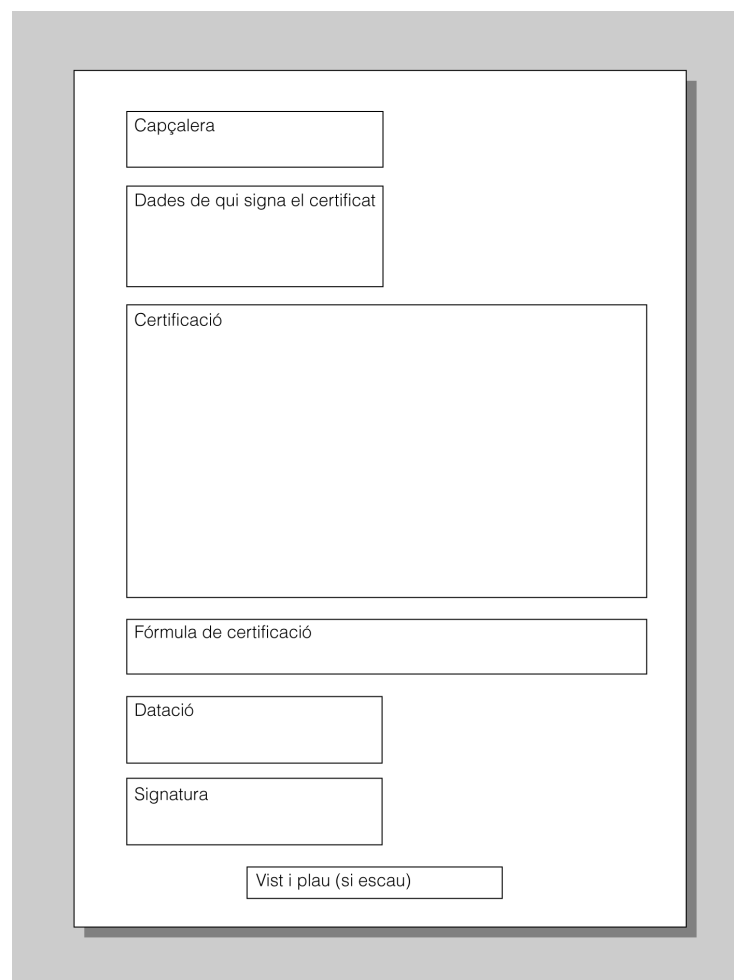
 Generalitat de Catalunya Departament d'Ensenyament	Assumpte: Expedient 67865/13
Sr. Pere López Capdevila c. Valeri i Serra, 33, 3r, 1a 08011 BARCELONA	
Senyor,	
En relació a l'expedient ressenyat a l'encapçalament i que us afecta, us faig saber que haureu de donar compliment al tràmit previst a l'article 25. Disposeu per a això de deu dies hàbils, a partir de la recepció d'aquest escrit, d'acord amb l'article 75.4 de la LPA.	
Atentament,	
El responsable del Servei de Recursos Humans	
Josep Lluch Martínez Barcelona, 28 de novembre de 20XX	

2.4.3 El certificat

De vegades, per portar a terme determinades activitats es necessita que l'Administració competent reconegui algun fet, situació o idoneïtat que requereix un document específic. Com que es tracta de temes que se sol·liciten amb certa freqüència, hi ha models normalitzats, i solament s'haurà d'afegir allò que es refereix a una circumstància concreta.

El **certificat** és un document per mitjà del qual un funcionari públic competent o persona autoritzada dóna fe d'un fet, del contingut d'un document o de les circumstàncies que consten en arxius, registres, llibres d'actes, etc. (vegeu la figura 2.21 i la figura 2.22).

FIGURA 2.21. Parts d'un certificat



Capçalera

Dades de qui signa el certificat

Certificació

Fórmula de certificació

Datació

Signatura

Vist i plau (si escau)



En el certificat, una persona autoritzada dóna fe d'un fet.

Les característiques generals dels certificats són les següents:

- **Format:** DIN A4 (210 mm x 297 mm).
- L'**estil** és formal i concís, a causa del seu valor de comunicació oficial feta per un càrrec, i segueix una **estructura** constant.

- **El tractament personal.**

- L'emissor s'expressa en primera persona del singular (jo): certifico, signo, etc.
- Es refereixen al destinatari de manera impersonal, perquè la destinació final d'aquest document no acostuma a ser explícita: *i perquè consti...*

Hi ha moltes classes de certificats, com per exemple les següents:

- Certificat acadèmic.
- Certificat mèdic.
- Certificat de treball.
- Certificat d'obra (solidesa d'un immoble).
- Certificat en l'àmbit de l'Administració pública, en què el responsable o càrrec competent dóna fe d'un fet jurídic administratiu, o d'un altre que consti en els arxius.

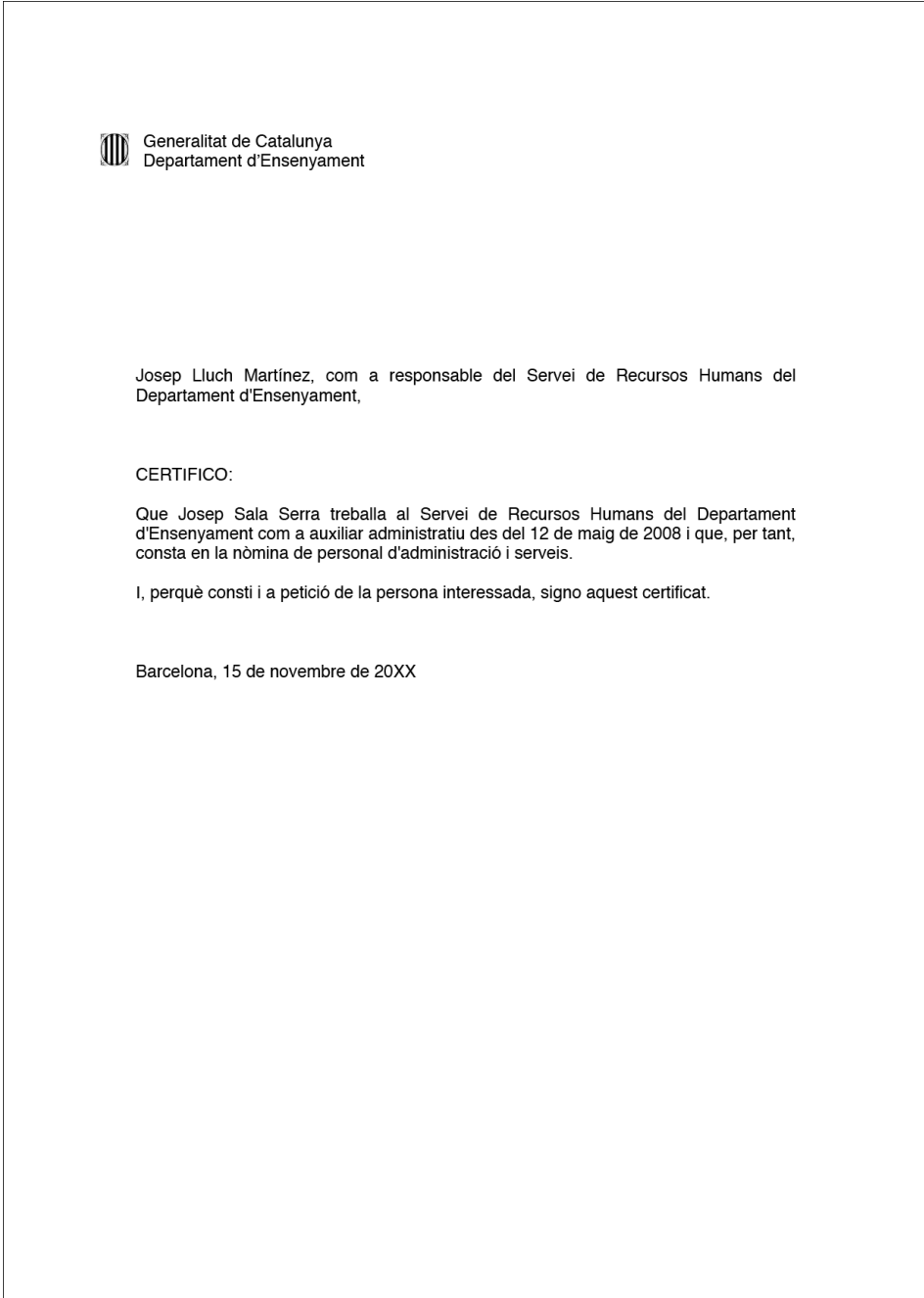
Els certificats tenen la funció de donar fe d'un fet, del contingut d'un document o de les circumstàncies que consten en arxius, registres, llibre d'actes, etc. El certificat administratiu és expedit per una persona autoritzada legalment, generalment un secretari.


El certificat, independentment del fet que l'entitat emissora sigui pública o privada, consta d'**encapçalament**, **contingut** i **final**:

- **L'encapçalament** ha de tenir el següent:
 - **Capçalera.** Si l'emet una empresa, aquí s'ha d'indicar el nom o la raó social de l'empresa que porta a terme la certificació, l'adreça, el codi postal, la població i el telèfon. Si l'emet l'Administració, cal que hi figuri el nom del ministeri, departament de la Generalitat o ajuntament que emet el certificat i la seva adreça orgànica, segons si aquesta adreça és general, provincial, de negociat, de dependència, de regidoria, etc.
 - **Identificació de l'emissor.** És obligatori indicar el nom i cognoms de qui signa el certificat o acredita les dades, i especificar el càrrec que ocupa en l'empresa o organisme.
- El **contingut** ha de començar amb la paraula *certifico* o *certifica* en majúscules, per destacar visualment el paràgraf. A continuació, s'iniciarà el certificat introduint el text amb la conjunció *que*. Si es tracta de certificar més d'un fet, s'utilitzaran paràgrafs diferents per diferenciar-los. Cal escriure tants punts o apartats com calguin de la manera següent: 1r. Que... 2n. Que... 3r. Que...
 - **Identificació del sol·licitant.** En general, el certificat és expedit a petició d'una persona. Cal escriure'n el nom i els cognoms. Si el sol·licitant fos una empresa, cal escriure'n la raó social.

- **Motiu del certificat.** Cal redactar l'objectiu o motiu que origina aquest document, amb concisió i claredat, per exemple, l'assistència a cursos, les retencions practicades, etc.
- **Efectes (si escau).** Si el certificat és sol·licitat per a efectes genèrics comuns o no determinats, no s'ha d'incloure aquest apartat. Però si se sol·licita per a un efecte concret, sí que s'ha d'incloure.
- El **final** del certificat, el peu, ha d'incloure el lloc i la data d'emissió, que es pot escriure numèricament, i la signatura de l'emissor. No cal indicar l'antesignatura ni el signant, atès que ja es reflecteix en el contingut. Si s'acompanya del segell de l'empresa o organisme, s'ha de recordar que ha d'anar a la dreta de la signatura, mai sobre la rúbrica, tant si és de tinta com dels anomenats *secs* (segells que formen relleu en el paper).

FIGURA 2.22. Exemple de certificat



 Generalitat de Catalunya
Departament d'Ensenyament

Josep Lluch Martínez, com a responsable del Servei de Recursos Humans del Departament d'Ensenyament,

CERTIFICO:

Que Josep Sala Serra treballa al Servei de Recursos Humans del Departament d'Ensenyament com a auxiliar administratiu des del 12 de maig de 2008 i que, per tant, consta en la nòmina de personal d'administració i serveis.

I, perquè consti i a petició de la persona interessada, signo aquest certificat.

Barcelona, 15 de novembre de 20XX

En els certificats s'utilitza una fraseologia específica, com ara:

- *Que, d'acord amb la documentació que tenim en aquest servei, el senyor...*
- *Que, dels antecedents que figuren en els nostres arxius, resulta que...*
- *Que la senyora... ha seguit amb aprofitament el curs de...*
- *I perquè consti, signo aquest certificat.*
- *I perquè consti i a petició de la persona interessada, signo aquest certificat.*
- *I perquè consti i a l'efecte de..., signo aquest certificat, amb el vistiplau de...*
- *I perquè consti i tingui els efectes que corresponguin, signo aquest certificat.*

2.4.4 Formularis en línia autocompletables

Internet ha originat un gran canvi en la manera d'interrelacionar-se de les persones, les empreses i l'Administració i ha permès trobar noves formes de realitzar determinades gestions i tràmits. Actualment és molt habitual derivar els usuaris a l'atenció en xarxa.

Aquest canvi ha quedat constatat, especialment, en molts dels tràmits que qualsevol persona o empresa ha de realitzar amb l'Administració, però també, cada cop més, amb les empreses. Així, en els darrers temps, s'està popularitzant la utilització de formularis autocompletables per part de l'usuari. A aquests formularis, s'hi pot accedir per mitjà d'Internet, i compten amb importants avantatges:

- **Servei 24 h.** Durant el període en què es pot realitzar el tràmit, en la majoria de casos, l'usuari el pot realitzar en qualsevol moment del dia.
- **Reducció de costos.** L'usuari no s'ha de desplaçar per realitzar la gestió, ja que la pot fer des de l'oficina o des de casa.
- **Disminució de cues.** En proporcionar un servei no presencial, s'obren les portes a la possibilitat d'utilització simultània d'aquest servei per diferents persones, amb la qual cosa múltiples usuaris poden estar realitzant, alhora, la mateixa gestió des de casa seva o des de la seva oficina sense haver de patir cues. Tot i que una utilització simultània i massiva pot col·lapsar el servei, el fet de disposar d'un major nombre d'hores al dia per realitzar les gestions fa que aquesta possibilitat disminueixi.
- **Vinculació a una base de dades.** Normalment, els formularis estan vinculats a una base de dades que agilitarà, després, la gestió i l'organització de la informació recollida.
- **Eliminació de determinats errors en la introducció de dades.** Els formularis, abans d'enviar-los, efectuen una sèrie de validacions per comprovar que tots els camps s'han emplenat de manera correcta. Per exemple,

Quan hàgiu de realitzar un tràmit en línia, procureu no esperar als darrers dies. És el moment més probable de saturació de la xarxa.

comprovant que, si l'usuari ha d'introduir el telèfon en un camp, no hi hagi introduït cap lletra o, si ha d'introduir una adreça de correu electrònic, que el format del text escrit es correspongui amb el de les adreces electròniques (nom@domini). També permeten limitar les dades que s'hi poden introduir, utilitzant, per exemple, menús desplegable en què l'usuari ha de triar entre un nombre limitat d'opcions. Aquestes validacions i filtres són útils perquè eviten que el conjunt del formulari quedi invalidat si conté alguna dada errònia.

- **Eliminació dels errors de traspàs de la informació.** En ser el mateix sol·licitant qui entra les dades a la base de dades per mitjà del formulari, s'eliminen els errors que es cometien quan era una tercera persona qui les introduïa un cop havia rebut el formulari en paper i reescribia la informació a la base de dades.
- **Major rapidesa en la resolució de la gestió.** Quan alguna gestió es fa per mitjà d'impresos en format paper, un cop acabat el termini per realitzar aquesta gestió, cal fer un traspàs de tota la informació recollida en els impresos a una base de dades abans de processar-la. Aquest fet implica una despesa de temps que es pot estalviar quan és el mateix sol·licitant qui introdueix la informació directament en format electrònic.
- **Possibilitat de fer modificacions.** Un cop realitzat un tràmit, es pot donar un codi a l'usuari perquè pugui modificar, si ho considera oportú, la informació proporcionada.
- **Impressió com a justificant.** Perquè l'usuari tingui un justificant de la gestió realitzada, normalment, l'aplicació disposa d'un botó per realitzar impressions. La impressió que tindrà validesa és la que es realitza un cop finalitzat tot el procés. A vegades, però, l'usuari pot fer impressions sense haver finalitzat el tràmit. En aquest cas, en la impressió es podrà llegir la paraula *provisional*.

Pdf...

...són les sigles de *portable document format* (format de document portàtil). El pdf és un format amb què es poden emmagatzemar documents.

La gran expansió del servei de formularis autocompletables fa que hi hagi una gran quantitat d'empreses dedicades al desenvolupament d'aquest tipus de formulari electrònic associat a bases de dades. Entre els formats més utilitzats per realitzar-los, trobem els formats *web* i *pdf*. Aquest darrer permet a l'usuari guardar una còpia en format digital del formulari emplenat. A més, aquesta còpia pot estar protegida de manera que no se'n pugui modificar el contingut.

També hi ha formularis molt fàcils de programar, com els que incorpora *Google*, que són enviats com a correu electrònic i que fan possible el buidatge dels registres en un document en línia al qual es pot accedir des de qualsevol punt que tingui connexió a Internet.

Atenció al client

Carme Garcia

Adaptació de continguts: Pilar Bertrams

Índex

Introducció	5
Resultats d'aprenentatge	7
1 L'atenció al client	9
1.1 El servei d'atenció al client	9
1.1.1 El departament d'atenció al client/consumidor en l'empresa	10
1.1.2 Màrqueting de relació amb els clients	12
1.1.3 L'externalització dels centres d'atenció als clients/usuaris	13
1.2 Tipus de clients	14
1.3 Tècniques d'atenció al client	16
1.3.1 La comunicació amb el client	16
1.3.2 Les tècniques de comunicació en el procés d'atenció al client	18
1.3.3 Dificultats en la comunicació amb els clients	20
1.3.4 Protocols de relació amb els clients	21
1.4 Drets i deures dels consumidors i/o usuaris	25
1.5 Normativa en matèria de consum	26
1.5.1 La garantia	27
1.6 La defensa del consumidor	29
1.6.1 Institucions públiques de protecció al consumidor	29
1.6.2 Associacions de consumidors i usuaris	31
1.6.3 El Síndic de Greuges	32
2 La comunicació de màrqueting amb el client	33
2.1 El procés de comunicació de màrqueting	33
2.1.1 Posicionament i imatge de marca	34
2.1.2 Els destinataris de la comunicació	35
2.1.3 El procés de compra	37
2.1.4 Els missatges	38
2.1.5 Els canals de comunicació	40
2.1.6 Els presentadors dels missatges	42
2.2 La comunicació integrada en el màrqueting. Eines de comunicació	43
2.2.1 La publicitat	45
2.2.2 Les promocions de venda	47
2.2.3 Les relacions públiques	48
2.2.4 El màrqueting directe	49
2.3 Eines del màrqueting digital	51
2.3.1 El web i el blog corporatius	52
2.3.2 El posicionament als cercadors	53
2.3.3 El butlletí de notícies	54
2.3.4 El màrqueting per correu electrònic	55
2.3.5 El màrqueting viral	55
2.3.6 La publicitat en línia	56

2.3.7	La comunicació a les xarxes socials	56
2.4	El màrqueting mòbil	58
2.5	Responsabilitat social, ètica i màrqueting	59
3	Els serveis postvenda	63
3.1	La satisfacció del client	64
3.2	Estratègies de fidelització	66
3.3	Tipus de servei postvenda	70
3.4	La gestió de queixes i reclamacions	72
3.4.1	Les fases de resolució de queixes/reclamacions	73
3.4.2	El tractament de les queixes i reclamacions per escrit	74
3.4.3	La tramitació i gestió de reclamacions i denúncies	75
3.4.4	Vies extrajudicials de resolució de conflictes: l'arbitratge i la mediació	77
3.5	Aplicació de procediments de qualitat en l'atenció al client	80
3.5.1	Avaluació i control del servei	81
3.5.2	Tractament de les anomalies produïdes en la prestació del servei	84
3.5.3	Gestió de la qualitat en el servei postvenda	84

Introducció

Avui en dia ja no n'hi ha prou que l'empresa tingui un bon producte que proporcioni unes prestacions adaptades a les expectatives dels consumidors, l'ofereixi a un preu atractiu i el posi a l'abast del consumidor perquè pugui adquirir-lo al lloc o en el moment que li resulti més convenient. També cal que el doni a conèixer entre els consumidors potencials, que els informi sobre les seves característiques, els convenci dels beneficis que reporta utilitzar-lo, que els faciliti el record de la marca, etc.

I és que en l'actualitat un producte desconegut per al consumidor és un producte que no buscarà i que difícilment arribarà a adquirir. Amb tantes ofertes al seu abast, el més probable és que acabi escollint una marca que sí que coneix i amb la qual d'alguna manera estigui familiaritzat.

I això mateix els succeeix a les organitzacions que actuen sense finalitat de lucre, ja que fins i tot defensant una bona causa, una "causa justa", també es veuen en la necessitat de difondre-la amb comunicacions de màrqueting que contribueixin al seu coneixement i promoguin l'adopció de determinades actituds i comportaments entre el públic objectiu. D'aquesta manera, Oxfam Internacional, per exemple (Intermón Oxfam a Espanya), requereix de campanyes de comunicació amb les quals sensibilitza la població dels països més rics davant de determinades situacions, com poden ser la caiguda del preu del cafè en els països recol·lectors.

Les empreses, doncs, disposen de múltiples tècniques de comunicació, amb les quals mantenen un contacte estret i continuat amb el mercat. Aquest conjunt de tècniques de comunicació li hauran de permetre generar una actitud positiva envers el producte i aconseguir que les persones que componen el seu públic objectiu acabin adoptant el seu producte, tant si es tracta d'un bé o d'un servei com si es tracta d'una idea, com és el cas d'Intermón Oxfam.

En l'apartat "L'atenció al client" es descriu la composició del departament d'atenció al client/consumidor/usuari i quines són les seves funcions i s'expliquen els diferents tipus de clients i quines són les seves pautes de comportament en un procés de compra. S'analitzen els diferents protocols a seguir en l'atenció oral al client, tant durant el procés de compra com en la gestió de suggeriments, queixes i reclamacions. S'incideix també en els drets del consumidor i en les institucions, tant públiques com privades, de defensa d'aquests drets i en el seu marc jurídic.

Davant els canvis socials del nostre temps, el client respon amb un nou comportament; ja no solament valora el preu i la qualitat, sinó que, per a ell, el temps i l'atenció rebuda en el procés de compra d'un producte o servei són factors molt importants: no vol fer cues, és impacient, ho vol de pressa i bé, vol ser tractat de manera diferent que els altres.

Les empreses s'esforcen a conèixer les necessitats del client, saber qui, què i com

compra i quines són les seves motivacions. Per tant, l'objectiu de l'empresa ja no són les vendes sinó les necessitats i les exigències del client; en definitiva, la seva satisfacció.

El client forma part de l'organigrama de l'empresa. I aquesta empresa ha d'escoltar el que diu el client, reaccionar i adaptar-se als canvis que proposa pel que fa a la qualitat del servei o el producte mitjançant els elements de mesura que l'empresa posa al seu abast, com l'entrevista o la bústia de suggeriments.

Les empreses usen un model de gestió que es basa en l'orientació al client. El departament d'atenció al client és l'encarregat de gestionar les consultes, queixes i reclamacions dels clients i posa en marxa els mecanismes de tramitació i gestió per resoldre-les.

El client, com a consumidor, té uns drets i unes obligacions davant el producte o servei adquirit. Hi ha una normativa en matèria de consum recollida en la Llei del Codi de Consum de Catalunya. Per fer efectius els drets dels consumidors s'articulen un seguit d'institucions, tant públiques com privades, que garanteixen que els productes i serveis compleixin les normes de protecció a la seva salut i seguretat i els interessos econòmics.

En l'apartat "La comunicació de màrqueting amb el client" d'aquesta unitat s'aborden, precisament, les comunicacions de màrqueting. Hi estudiarem com es produeix el procés de comunicació de l'empresa amb el seu mercat, coneixerem els instruments de comunicació de què disposa i la manera com els integra i coordina.

En l'apartat "Els serveis postvenda" s'explica el concepte de valor del producte o servei per al client i les característiques i eines de l'estratègia de fidelització, considerant que la repetició de compra és la base per a l'èxit de tota empresa, més que la captació de nous clients.

Es descriuen els serveis postvenda i la gestió de les queixes i reclamacions per escrit, com un mecanisme per aconseguir incrementar el grau de compromís i lleialtat del client cap a l'empresa o organització.

Es presenten també els mecanismes de què disposen les empreses per ajustar el servei de cara al client i s'incideix en l'avaluació i el control del servei i en el tractament de les anomalies.

Per treballar els continguts d'aquesta unitat formativa, és convenient fer les activitats i els exercicis d'autoavaluació proposats.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquesta unitat l'alumne/a:

1. Aplica tècniques de comunicació, identificant les tècniques més adequades en la relació i atenció als clients/usuaris:

- Utilitza tècniques de comunicació i habilitats socials que faciliten l'empatia amb el client/usuari en situacions d'atenció/assessorament.
- Identifica les fases que componen el procés d'atenció al client/consumidor/usuari a través de canals de comunicació.
- Adopta l'actitud més adequada segons el comportament del client davant de diversos tipus de situacions.
- Analitza les motivacions de compra o demanda d'un producte o servei per part del client/usuari.
- Obté, si és el cas, la informació històrica del client.
- Aplica la forma i les actituds adequades en l'atenció i l'assessorament a un client en funció del canal de comunicació oral utilitzat.
- Analitza i soluciona els errors més habituals que es cometen en la comunicació oral amb el client/usuari.
- Classifica les demandes d'informació més habituals i formula les respostes més adequades en les dues llengües oficials i en llengua anglesa.

2. Aplica tècniques de comunicació, identificant les més adequades en la relació i atenció als clients/usuaris

- Obté, en el seu cas, la informació històrica del client.
- Analitza i soluciona els errors més habituals que es cometen en la comunicació amb el client/usuari.
- Classifica les demandes d'informació més habituals.
- Formula les respostes més adequades a les preguntes freqüents en les dues llengües oficials i en llengua anglesa.

3. Gestiona consultes, queixes i reclamacions de possibles clients, aplicant la normativa vigent

- Descriu les funcions del departament d'atenció al client en les empreses.

- Valora la importància d'una actitud proactiva per anticipar-se a incidències en els processos.
- Interpreta la comunicació rebuda per part del client.
- Respon a les consultes rebudes en l'àmbit de la seva competència o els deriva a la unitat corresponent.
- Relaciona els elements de la queixa/reclamació amb les fases que componen el pla intern de resolució de queixes/reclamacions.
- Diferencia els tipus de demanda o reclamació.
- Gestiona la informació que cal subministrar al client.
- Determina els documents propis de la gestió de consultes, queixes i reclamacions.
- Dóna resposta segons els protocols establerts, utilitzant mitjans electrònics o altres canals de comunicació.
- Reconeix la importància de la protecció del consumidor.
- Aplica la normativa en matèria de consum.

4. Organitza el servei postvenda, relacionant-lo amb la fidelització del client

- Estableix indicadors que permetin valorar la importància del servei postvenda en els processos comercials.
- Identifica els elements que intervenen en l'atenció postvenda.
- Identifica les situacions comercials que necessiten seguiment i servei postvenda.
- Aplica els mètodes més utilitzats habitualment en el control de qualitat del servei postvenda i els elements que intervenen en la fidelització del client.
- Distingeix els moments o fases que estructuraven el procés de postvenda.
- Utilitza les eines de gestió d'un servei postvenda.
- Descriu i documenta les fases del procediment de relació amb els clients.
- Descriu els estàndards de qualitat definits en la prestació del servei.
- Detecta i resol els errors produïts en la prestació del servei.
- Aplica el tractament adequat en la gestió de les anomalies produïdes.

1. L'atenció al client

En tot procés d'intercanvi d'una activitat comercial, el client és l'eix principal. La relació amb el client és l'element clau per a l'èxit de moltes activitats professionals i empresarials.

El **client** és la persona que constitueix l'eix principal de tota l'activitat de l'empresa, de manera que és el destinatari final de tots els esforços de l'empresa com a organització.

1.1 El servei d'atenció al client

L'empresa, mitjançant un conjunt d'activitats interrelacionades, ofereix un servei al client amb la finalitat que aquest obtingui els productes o usi els serveis necessaris per satisfer les seves necessitats en el moment i el lloc adequats.

En produir-se una demanda d'un client, es fan grups d'activitats relacionades i seqüencials que transformen uns recursos —coneixements, tecnològics i econòmics— en els resultats desitjats en el client, afegint-hi un valor. La globalitat d'aquest procés s'ha de fer i gestionar amb qualitat.

El **servei d'atenció al client** és el conjunt d'activitats que relacionen el client amb l'empresa per aconseguir la seva satisfacció.

La prestació d'un servei té unes característiques que difereixen de l'oferiment d'un producte i que són:

- **Intangibilitat.** La bona acollida o l'oferiment d'alternatives són aspectes intangibles, és a dir, no es poden tocar però acompanyen el servei. El servei, en no ser tangible, no es pot emmagatzemar.
- **Heterogeneïtat.** Cadascun dels clients que acudeix a una empresa de serveis és diferent, i té unes expectatives i unes percepcions diferents. Les empreses intenten homogeneïtzar el seu servei establint estàndards que posteriorment es desenvolupen en procediments i tasques en les quals els empleats han de ser formats.
- **Simultaneïtat entre producció i consum.** A diferència dels productes, en els serveis, la producció i el consum són simultanis. Si no hi ha client, no hi ha servei. Els serveis no poden substituir-se com passa amb un producte tangible, i hi ha un pes molt important en la intervenció del factor humà. A

Obtenir un servei no solament és un acte de consum, sinó una experiència personal i psicològica.

més, com que els serveis es produeixen i consumeixen simultàniament, no és possible fer un control de qualitat després de la producció.

- **Caducitat.** El servei no es pot emmagatzemar i, per tant, és caduc.

1.1.1 El departament d'atenció al client/consumidor en l'empresa

El departament d'atenció al client té una major presència a les empreses mitjanes i grans dedicades a la comercialització de productes i serveis, i està format per:

- **El cap de departament.** Persona amb formació superior en l'àrea d'economia o relacions públiques que depèn de la direcció general de l'empresa i té com a funcions principals organitzar, coordinar el servei i elaborar informes sobre el seu funcionament.
- **Tècnics d'atenció al client.** Persones amb formació mitjana en les àrees de màrqueting o administració que tenen com a funció principal implementar els processos d'atenció al client sota la supervisió del cap de l'àrea.
- **Operaris d'atenció al client.** Són les persones que atenen directament els clients i amb formació específica en aquesta àrea: teleoperadors, personal de mostrador, etc.

El departament d'atenció al client ha de tenir relació amb els altres departaments de l'empresa, en concret amb la força de vendes —venedors—, el departament de màrqueting, el servei tècnic i la direcció de l'empresa.

Les funcions d'un departament d'atenció al client depenen del sector d'activitat de l'empresa, de les seves dimensions i de la definició estratègica però, a grans trets, són les que figuren a la taula 1.1

TAULA 1.1. Funcions del departament d'atenció al client

Funció	Descripció
Gestió de queixes i reclamacions	Resol de manera eficient les queixes i reclamacions, seguint un model.
Obtenció i gestió d'informació	Recull i classifica tota la informació que prové dels clients i arriba a l'empresa. Aquesta informació se sol presentar en forma de suggeriments i recomanacions que els clients fan a les empreses, per tal de millorar els seus productes o serveis. Un cop registrada la informació cal remetre-la a la direcció de l'empresa
Informació al client	Les tasques principals que desenvolupen la funció d'informar el client són: la resolució de dubtes sobre l'ús dels productes i la informació al client dels seus drets.
Elaboració d'estadístiques i informes	Anualment el departament elabora una memòria de totes les seves activitats i una anàlisi estadística de les seves actuacions amb la finalitat de detectar anomalies del departament i millorar el seu nivell de servei, entre d'altres.
Servei postvenda	El departament d'atenció al client fa funcions de pont entre el client i el servei tècnic postvenda. S'encarrega de fer eficients les relacions que s'estableixen entre els dos.

Les persones que desenvolupen les funcions d'atenció al client han de tenir molt desenvolupades les capacitats de comunicació i relacions personals mitjançant l'entrenament en habilitats socials. A més, cal afegir que l'ambient intern de l'organització afecta directament el personal de serveis i alhora esquitxa els clients externs, com a conseqüència de la proximitat psicològica i física que es dona entre els empleats i els clients durant la prestació de serveis. Aquest ambient intern queda recollit en:

- l'*ambient organitzatiu* com ara les qüestions ambientals.
- la *coordinació*, les regles, la comunicació, etc.
- les *relacions personals*, entre treballadors i entre departaments.
- el *servei*, l'excel·lència de servei, l'opinió del client, etc.
- els *recursos humans*, la formació, la rotació d'empleats, la seguretat en el treball, etc.
- altres aspectes, com ara els equipaments, les condicions i les instal·lacions del lloc de treball, etc.

Requisits per al personal d'atenció al client

Perfil de relacions públiques, alta capacitat de comunicació, flexibilitat en el tracte amb les persones, desenvolupament d'habilitats socials com l'empatia i l'assertivitat, maneig d'eines informàtiques de comunicació, nivell mitjà-alt en idiomes, responsable, metòdic i organitzat.

L'atenció de qualitat al client és aquella que recull els factors següents:

- **Fiabilitat.** Habilitat per executar el servei promès amb confiança i cura.
- **Competència.** Habilitats i coneixements necessaris per a l'execució del servei.
- **Capacitat de resposta.** Disponibilitat per ajudar l'usuari i oferir-li un servei ràpid.
- **Accessibilitat.** Facilitat per establir-hi contacte i aconseguir el servei.
- **Empatia i cortesia.** Atenció, receptivitat, consideració, respecte i amabilitat del personal d'atenció al públic.
- **Comunicació eficaç.** Capacitat per escoltar i mantenir informats els usuaris mitjançant un llenguatge clar i uns missatges coherents.
- **Credibilitat.** Veracitat, objectivitat i honestedat en el servei que s'ofereix.
- **Seguretat.** Inexistència de perills, riscos i dubtes, i la tranquil·litat que els usuaris estan en bones mans.
- **Comprensió del client.** Esforç per conèixer els clients i les seves necessitats, tant expressades com sentides.
- **Evidència del servei.** Aparència física d'instal·lacions, equips, personal i materials de comunicació.

1.1.2 Màrqueting de relació amb els clients

Amb l'augment de la competència i davant el fet que els consumidors cada vegada estan més ben informats i són més exigents, resulta convenient desenvolupar un **màrqueting de relacions**, o màrqueting relacional, que se serveixi de les tecnologies de la informació i la comunicació per conèixer a fons els consumidors i guanyar-se la seva lleialtat.

El **màrqueting de relacions** propugna el desenvolupament de relacions estables i duradores amb cada client. A partir d'un millor coneixement de les seves necessitats individuals, l'empresa se centra a proporcionar els productes que satisfan d'una manera més efectiva els seus clients i aconsegueixen un valor superior per a ells.

Encara que les accions de màrqueting se segueixin centrant en l'intercanvi, amb el màrqueting relacional es passa d'una visió de l'intercanvi com una transacció puntual a una altra en la qual el màrqueting es concep com una relació duradora i contínua amb una clientela fidel. Amb aquest nou tipus de relació es pretén que el client confii i s'impliqui més en les iniciatives de l'empresa però, a canvi, aquesta li ha d'oferir béns i serveis que el satisfacin plenament.

Sovint s'utilitzen les sigles **CRM** que corresponen al terme anglès *Customer Relationship Management* per referir-se a aquest màrqueting de relacions, però aquestes mateixes sigles s'utilitzen també per fer referència a les aplicacions informàtiques de suport a la gestió de les relacions amb els clients, les vendes i el màrqueting, que s'utilitzen per posar en pràctica aquest màrqueting de relacions. Les organitzacions que promouen el màrqueting relacional fan ús d'aquestes tecnologies de la informació i la comunicació d'una manera organitzada i sistemàtica.

Es poden distingir fins a cinc nivells en la consecució del màrqueting de relació amb els clients:

- **Màrqueting bàsic.** L'empresa únicament ven el producte.
- **Màrqueting reactiu.** El venedor ven el producte i anima el client perquè es posi en contacte amb ell si té qualsevol dubte, comentari o reclamació. Cal destacar que moltes vegades el client insatisfet no manifesta aquesta insatisfacció directament a l'empresa. Més aviat sol compartir el seu estat d'ànim amb companys, amics o familiars, cosa que pot tenir conseqüències negatives per a l'empresa, ja que aquests testimonis poden paralitzar la decisió de compra del nostre producte per part d'altres possibles clients. Per a la cobertura d'aquest nivell de màrqueting és freqüent la utilització de les línies 900.
- **Màrqueting responsable o estadístic.** El venedor truca al client per comprovar si el producte que li ha adquirit s'ajusta a les seves expectatives, i també li demana suggeriments per millorar els productes o serveis que ofereix, així com informació sobre qualsevol problema que hagi pogut tenir

Millorar la comunicació

Les **línies 900** són números nacionals gratuïts (a càrrec de l'empresa que rep la trucada) que permeten a les empreses i organitzacions optimitzar els recursos destinats a la comunicació amb el seu mercat.

Amb aquestes línies, les empreses poden millorar la seva imatge corporativa externa i proporcionar un millor servei als seus clients habituals i potencials.

durant el seu ús o consum. Aquest esglaió es justifica per l'anomenada *lleï 3/33* de màrqueting, que diu que un client satisfet manifesta la seva satisfacció a tres persones, mentre que un d'insatisfet manifesta la seva insatisfacció a 33 persones, però en aquest darrer cas només en un 3% dels casos la queixa arriba a l'empresa.

- **Màrqueting proactiu.** El venedor truca de tant en tant al client per presentar-li noves millores al producte o servei original i per suggerir-li nous productes.
- **Màrqueting col·laboratiu o a nivell de soci.** L'empresa es relaciona constantment amb els seus principals clients per tal d'ajudar-los a aconseguir millors resultats.

El màrqueting col·laboratiu de les empreses de tecnologia informàtica

Aquest seria el cas, per exemple, de la venda d'ordinadors a grans clients, com ara empreses del sector públic. Es tracta de buscar llavors la màxima col·laboració entre les dues organitzacions que practiquen l'intercanvi per facilitar la primera un producte ajustat als requeriments de la segona, adaptant les aplicacions i les eines complementàries necessàries.

Les aplicacions CRM permeten concentrar tota la informació rellevant per a la gestió de la relació amb els clients i, d'aquesta manera, faciliten aquest màrqueting de relacions, ja sigui a nivell responsable, a nivell proactiu o a nivell col·laboratiu. Una aplicació CRM permet, entre d'altres:

- Accedir fàcilment a tota la informació dels clients que disposa l'empresa: històric de vendes, informació de possibles factures pendents, crèdit concedit, registre de trucades o visites, etc.
- Detectar les oportunitats de venda.
- Elaborar ofertes adaptades a cada client, en funció de la informació que ens facilita el sistema.
- Fer el seguiment de les ofertes de venda.
- Realitzar previsions i anàlisis de vendes.
- Donar suport postvenda als clients.
- Fer el seguiment de les incidències.
- Obtenir informes de vendes.

1.1.3 L'externalització dels centres d'atenció als clients/usuaris

L'externalització de serveis o *outsourcing* consisteix a subcontractar la gestió de determinades activitats que generalment no afecten el nucli d'activitat de l'empresa. L'objectiu és millorar el rendiment del negoci i la qualitat del procés que

s'externalitza, la transformació de costos fixos en variables, el desenvolupament estratègic amb relació a altres companyies del sector i l'accés a tecnologies especialitzades.

L'externalització comporta avantatges econòmics i organitzatius, però pot ser perjudicial si no s'analitza bé què i com s'encarrega a fora. Pot passar, per exemple, que s'arribi a perdre el control sobre algunes activitats de l'empresa, i que aquesta passi a dependre de les prioritats d'altres, o que el traspàs d'informació a tercers origini conflictes de confidencialitat. O, si no es fan bé els comptes, es pot pensar que s'obté un benefici quan en realitat els costos de subcontractar són més alts que continuar els processos amb el personal propi.

1.2 Tipus de clients

Els clients o clients potencials dels productes o serveis tenen un seguit de característiques que cal tenir en compte, sense fer judicis de valor. El client no sempre sap què vol, és exigent, vol ser tractat de manera diferent de la resta, etc.

Per obtenir la satisfacció del client, caldrà conèixer quines són les seves expectatives i les seves motivacions. En definitiva, caldrà esbrinar quin és el benefici que espera obtenir.

Les motivacions del client poden ser conscients o racionals però també inconscients, emotives, i, fins i tot, irracionals. En el tracte amb el client s'ha d'intentar veure què hi ha darrere de les seves manifestacions, quins són els seus motius més profunds.

Entre les motivacions racionals podem esmentar la seguretat, els diners, l'interès, la comoditat, les necessitats fisiològiques, el confort, l'estalvi, la rendibilitat, l'eficàcia, el benestar, etc.

Com a motivacions afectives podem destacar, per exemple, la simpatia, l'amistat, l'amor, l'orgull, l'ideal, l'estima, el fet d'ésser útil, la novetat, el poder, la passió, etc.

El client potencial

És una persona natural o jurídica que té la capacitat legal per adquirir un producte o servei. És algú que en aquests moments no és client de la nostra empresa, bé perquè ho és de la competència, o bé perquè malgrat no ser client de ningú ho podria arribar a ser si es donessin determinades circumstàncies.

És important tenir coneixement psicològic del client, ja que a partir d'aquest coneixement caldrà elaborar unes normes de tracte, que seran diferents en funció de les característiques psicològiques del client. Un cop l'empresa identifica el tipus de client, estableix un sistema de relacions beneficioses per a les dues parts. Els clients poden classificar-se en funció de diferents criteris, tal com es pot veure a la taula 1.2.

TAULA 1.2. Classificació dels clients

criteri	Tipus de client	Descripció
Personalitat	Afable	És fàcil entendre's amb ell, encara que pot ser lent en la presa de decisions.
	Agressiu	Impacient i intolerable, de tracte difícil.
.		

TAULA 1.2 (continuació)

criteri	Tipus de client	Descripció
	Altiu	Es considera important i pretén que tothom estigui al seu servei. Pretén ser el centre d'atenció. Ho sap tot i coneix tothom.
	Desconfiat	Creu que tothom el vol enganyar. Dubta de tot i de tothom.
	Decidit	Declara obertament les seves intencions i pren decisions amb rapidesa.
	Indecís	No té gaire clar què vol; sol ser tímid i triga molt a decidir.
	Especulador	Busca acords molt beneficiosos.
	Exigent	Requereix una atenció immediata i prioritària; sol ser insegur.
	Discutidor	Sempre vol tenir la raó i rebut tots els arguments.
	Impulsiu	Es capfica a canviar contínuament d'opinió. Decideix per motivacions intuïtives. És impacient i li costa prestar atenció.
	Groller/impertinent	De caràcter desagradable. Sempre està a la defensiva per demostrar el seu mal humor. No planteja objeccions, sinó que intenta ofendre l'altra persona.
Relació amb l'empresa	Fidel	Té preferència clara per una marca i sempre compra la mateixa.
	De compra supeditada	Té preferència per una marca, però només la compra a un determinat preu.
	Economicista	Canvia de proveïdor en funció de la rendibilitat econòmica de les seves compres. És el perfil habitual en els mercats industrials.
	De promocions	Està satisfet amb una marca, però la canvia davant de qualsevol promoció interessant.
	Erràtic	No té criteri definit a l'hora de comprar, es mou per impulsos.
Rendibilitat	Molt rendible	Gran capacitat de compra i molta freqüència en les operacions comercials amb l'empresa.
	Rendible	Bona capacitat de compra i habitual en les operacions comercials.
	Poc rendible	Bona capacitat de compra, que disgrega entre moltes empreses.
	Gens rendible	Molt poques compres, que fan que el seu cost sigui major que el benefici.

Els clients són persones, i en l'acte de vendre la comunicació és essencial per assolir els objectius. A l'hora de tractar-los, caldrà que tinguem en compte quin tipus de clients són, pel que fa a la seva relació amb l'empresa i amb la rendibilitat

que generen però, sobretot, pel que fa a la seva personalitat i que adaptem el nostre comportament a les seves necessitats. Per exemple:

El factor emocional

El client d'avui en dia és un subjecte actiu i preparat. És inquiet, ja no es deixa enlluernar per un anunci televisiu, i en les seves decisions de compra pesa cada vegada més el factor emocional.

- Amb un **client altiu** o amb un **client exigent** cal mantenir una escolta activa per discriminar quines de les seves demandes són raonables i quines no. Se'ls ha de tractar amb el màxim respecte, generar-los confiança i facilitar-los informació concreta.
- Amb un **client desconfiat** cal conservar la tranquil·litat i el bon humor, respectar les seves idees, fer-li saber que es busca la seva opinió amb preguntes, buscar punts comuns per elaborar una nova argumentació, no insistir, no discutir, no contradir-lo, atendre les seves reclamacions amb un interès especial i prestar-li sempre molta atenció.
- Amb un **client indecís**, que li costa decidir-se, el que cal aconseguir és que se senti segur i que confiï en el comercial o venedor. Se li ha de dedicar el temps que necessiti que sol ser força, donar-li la informació justa, ni massa perquè no l'atabali, ni massa poca perquè no li inspire desconfiança, i explicar-li les idees amb ordre i lògica, perquè s'entenguin fàcilment i per generar seguretat.
- Amb un **client groller o impertinent** cal mantenir en tot moment una actitud educada i no caure en les seves provocacions ni respondre en els mateixos termes. Si tot i així no hi ha un canvi d'actitud per part seva, cal tancar amb amabilitat la conversa, ajornant-la per a un moment en què l'estat d'ànim del client sigui més adient.

1.3 Tècniques d'atenció al client

Els motius principals pels quals s'estableix una comunicació amb els clients/usuàries són:

- Donar a conèixer l'empresa.
- Transmetre informació sobre el producte o servei.
- Coordinar accions de venda i postvenda.
- Solucionar conflictes derivats de queixes i reclamacions.

1.3.1 La comunicació amb el client

La relació de cada empleat amb el client és la peça clau de l'atenció al client. En finalitzar la relació amb l'empresa, el client avalua internament el seu grau de satisfacció respecte a l'empresa i fa reflexions, com ara: m'han informat com

esperava?, m'han aclarit els dubtes?, he estat ben atès en adquirir el producte o servei?

La valoració que fa el client depèn tant del grau de la comunicació verbal de l'empleat com dels elements de la comunicació no verbal. La persona que atén al client ha de tenir en compte la importància de la comunicació no verbal per ajustar-la a la comunicació verbal, transmetent un missatge global uniforme. S'hi inclou des de la manera d'estar assegut fins a la manera de mirar, de somriure, d'escoltar i de moure les mans.

Per **comunicació no verbal** s'entén el conjunt de comportaments, actituds i gestos que percep el client de l'empleat.

Per exemple, quan un empleat lliura un fullet a un client ha de rellegir-lo amb ell, assenyalant aquella informació que és més rellevant per a ell. A més de millorar l'eficàcia de la comunicació del fullet, indica una preocupació d'atenció al client fins al detall.

Aconseguir una comunicació natural, espontània i equilibrada no és una tasca fàcil, requereix de molta experiència i dosis de professionalitat, i a més afegeix un valor comercial de gran importància per a l'empresa. En la comunicació amb el client s'han de considerar els aspectes següents:

- **Veracitat.** L'empleat que atén al client ha de donar resposta a la informació que aquest sol·licita amb veracitat, precisió i concreció. Les vaguetats, indecisions o errors suposen una atenció inadequada que farà que el client no mantingui la relació amb l'empresa. En finalitzar la comunicació, l'empleat ha de captar si el client se'n va satisfet o no.
- **Interacció.** L'empleat ha d'assegurar-se que ha entès perfectament el client, resumirà breument la seva exposició i així confirmarà la seva interpretació. En cas de dubte haurà de preguntar al client. És fonamental saber escoltar i observar el client per saber interpretar els comentaris i poder ajudar-lo. A tall d'exemple, alguns clients dissimulen que no han entès el document que tenen al davant perquè no porten les ulleres. En finalitzar, l'empleat ha d'assegurar-se que el client l'ha entès, repetint els seus aclariments tantes vegades com faci falta.
- **Rapidesa.** La brevetat és una qualitat a tenir en compte en la comunicació verbal amb el client. Per al client o clients que poden estar esperant el seu torn per ser atesos, el temps és or, i agrairà que sigui tractat sense demores innecessàries però tampoc amb precipitació.
- **Senzillesa.** Les empreses i organitzacions, segons el sector, usen una terminologia tecnicoprofessional que, en algunes ocasions, no és intel·ligible per part del client o usuari. El professional, en relació amb el client, ha de tenir cura del seu lèxic, adequar la terminologia al comunicador i assegurar-se, en tot moment, que aquest l'ha entès perfectament.

Trobareu més informació sobre les tècniques d'atenció al client i/o usuari a la secció "Referències", a l'apartat "Adreces d'interès".

- **Cortesia.** Tota la comunicació ha d'estar envoltada en un ambient de cortesia i amabilitat, amb la finalitat que el client se senti confortable. En aquest ambient, expressions com *gràcies, si us plau, si li sembla bé, si és tan amable*, han d'estar presents en la conversa.
- **Discreció.** És la capacitat de reservar les dades personals que l'empresa ha conegut a través de la seva relació amb el client. Tots els codis ètics professionals donen a la relació professional-client una categoria de privacitat. La discreció, tant en el moment en què està present com després, és una conseqüència del respecte personal que el client es mereix. Tota la informació que s'obté del client ha d'estar guardada amb la seguretat necessària.

1.3.2 Les tècniques de comunicació en el procés d'atenció al client

Amb major o menor rapidesa, i amb major o menor separació, la relació amb el client passa per diferents fases:

- L'acollida
- L'espera
- El seguiment
- La gestió
- El comiat

Conèixer i dominar les tècniques que cal aplicar en cadascuna de les fases és el que distingeix un professional de l'atenció al client.

L'acollida

És el conjunt d'accions amb què l'empleat respon davant l'entrada del client. El client ha de percebre, en un primer moment, que no només és rebut, sinó que és ben rebut. Aquest primer contacte és determinant, pot incitar a la confiança o, ben al contrari, a una reacció de defensa o de contrarietat.

L'entorn i l'organització han d'estar preparats per rebre el client. Però, especialment els empleats, sabent que el client pot tenir pressa, estar inquiet, desorientat, nerviós o contrariat, han de posar en marxa tots els mecanismes de comunicació verbal i no verbal com la mirada, la salutació —usant el nom del client si es coneix—, el somriure amable, els gestos —convidant a passar o a seure—, preguntar per l'objecte de la visita del client, etc.

En ocasions l'empleat hauria d'atendre el client que es troba en aquest mateix moment ocupat amb un altre company, amb tasques administratives, amb una trucada telefònica o bé amb un altre client. Si pot deixar la tasca que l'ocupa ha

d'atendre el client amb rapidesa. En el cas contrari, si es troba atenent al telèfon o amb un altre client, ha de fer veure al client que acaba d'arribar, ja sigui amb gestos o amb una frase breu, que és ben rebut i que, en breu, serà atès.

Els clients presenten diferents necessitats o expectatives en el moment de l'acollida, com ara la necessitat de ser vistos, de ser atesos sense esperar gaire, de ser rebuts i atesos en entrar, de ser orientats en la direcció correcta, de sentir-se còmodes i estar ben instal·lats, de ser tranquil·litzats, de conèixer el temps d'espera si hi ha cues, etc.

L'espera

En ocasions és inevitable que el client hagi d'esperar abans de ser atès. En aquests casos, cal tenir en compte que és més important la percepció subjectiva del client que el temps objectiu que transcorre. Per tal que la percepció del client sigui el menys penosa possible cal:

- Anticipar-se al client i procurar tenir contacte amb una mirada o un gest amb la finalitat mantenir el contacte encara que de moment no se l'atengui.
- Informar el client de quant temps ha d'esperar aproximadament amb l'objectiu que aquest pugui prendre la decisió d'esperar pacientment o tornar més endavant.
- Amenitzar l'espera amb seients a propòsit, revistes, música ambiental, vídeo publicitari, etc. Aquests elements poden afavorir una percepció positiva de l'espera per part d'un client.

Si un client sap que ha d'esperar i no està informat del temps total de l'espera, o no està entretingut durant l'espera, aquesta li resultarà més incòmoda.

Qui espera, desespera

Les cues d'espera han estat estudiades per especialistes d'organització d'empreses. Algunes accions com ara: organitzar els horaris dels empleats amb flexibilitat per adaptar el nombre de clients que cal atendre en funció de l'afluència, especialitzar els empleats en operacions diferents, educar el client sobre quin és el millor moment per fer determinades accions o facilitar serveis automàtics per a operacions més senzilles, ajuden a evitar percepcions negatives en aquesta espera.

El seguiment

És possible que l'empleat que ha acollit un client no sigui qui li faciliti la gestió. Malgrat això, el client ha de percebre que és acompanyat durant aquest temps, i l'empleat ha de preocupar-se de presentar el client al seu company i fer un breu resum de la seva necessitat, evitant així que el client tingui la sensació de començar de nou.

En el cas que el company estigui ocupat, haurà de fer-li saber que té un client esperant i, si és possible, acompanyar el client durant l'espera. En qualsevol cas,

La clau del servei de qualitat en l'espera rau a oferir una atenció adient en un període de temps breu.

aquest no ha de sentir-se abandonat i l'empleat ha de sentir-se responsable fins que finalment el client sigui atès per un company.

La gestió

La gestió que es fa amb el client pot ser d'informació, venda, pagament d'un producte o servei adquirit, servei postvenda, reclamació, etc.

En qualsevol d'aquests casos, l'empleat ha d'usar tots els elements de la comunicació verbal, basada en el seu coneixement dels productes o serveis i dels circuits de funcionament de l'empresa. Durant tota la gestió cal usar expressions que incloguin el nom del client per personalitzar la relació. També comptarà amb el suport de la comunicació no verbal, incloent-hi el lliurament de la documentació complementària, per intentar una relació continuada amb el client.

Per assegurar-se que la gestió és eficaç, l'empleat no ha d'oblidar-se de la interacció com un dels pilars de la comunicació verbal. Haurà de comprovar que la seva gestió ha cobert les expectatives del client per a la resolució de la necessitat que el va portar fins l'empleat.

Si no es disposa de les dades personals del client com el nom, l'adreça i el telèfon, haurà d'assegurar-se d'obtenir-les per facilitar trobades posteriors.

El comiat

Ha de ser el colofó d'una relació correcta i ha de continuar amb tots els aspectes que s'han mantingut, especialment la cortesia i l'amabilitat, usant el nom del client en la fórmula de comiat.

És important que en el comiat es recordin els compromisos que les dues parts han assumit: trucada telefònica en un termini determinat, propera visita en un dia concret, etc.

1.3.3 Dificultats en la comunicació amb els clients

Durant el procés de comunicació amb els clients poden aparèixer també alguns obstacles que la dificulten. Convé detectar aquests obstacles o barreres de la comunicació per intentar evitar-los i aconseguir una comunicació eficient.

A part de les barreres pròpies de qualsevol comunicació oral, com ara les psicològiques o les relacionades amb les habilitats de les persones, quan una empresa té problemes que dificulten l'eficàcia de les comunicacions amb els seus clients, és freqüent detectar algun dels fenòmens següents:

- **Apatia.** Reflecteix la manca d'entusiasme i de motivació per comprendre les necessitats dels clients.

Vegeu l'apartat "Barreres de la comunicació oral".

– Exemple: *Aquest servei no el tenim.*

- **Indiferència.** Quan es transmet una sensació de fredor, quan un client pot percebre que no és benvingut o que molesta perquè el missatge, el to de veu o el llenguatge no verbal utilitzat transmet aquesta sensació.

– Exemple: *Acabo de tancar l'ordinador i ja no puc fer la consulta.*

- **Manca de disponibilitat.** Es posa de manifest quan s'indica al client que la persona encarregada, o els procediments de l'organització, no poden atendre les seves demandes i no se li indica cap altra alternativa ni se li ofereix ajuda.

– Exemple: *Ara no hi ha ningú que el pugui atendre, haurà de tornar un altre dia.*

- **Automatisme.** Quan es tracten tots els clients de la mateixa manera, amb la mateixa acollida rígida, les mateixes fórmules de salutació i comiat, un to de veu monòton que denota manca d'interès, etc., es transmet la sensació d'actuar de manera mecànica, com un robot.

- **Prejudicis.** Són idees preconcebudes sobre com és o com actuarà un client i la incapacitat de canviar aquest judici previ, encara que la realitat sigui diferent.

– Exemple: *Però està segur que ha premut el botó correcte?*

- **Culpabilització del client.** Quan es dóna per suposat que el fracàs de la relació o de la comunicació recau únicament en el client, per la seva manca de coneixements sobre el producte, per un llenguatge imprecís o pel desconeixement de les seves pròpies necessitats.

– Exemple: *M'ho haurà d'explicar més bé perquè no entenc res.*

- **Victimisme.** Les tensions, el cansament, la lentitud d'algunes organitzacions complexes, etc., no només les percep i les pateix el personal que atén els clients, i no pot ser una excusa davant del client.

– Exemple: *No tenim la seva comanda a punt, és que aquests dies hem tingut molta feina.*

Automatisme

En els processos d'atenció al client hi ha expressions habituals que denoten una certa robotització:

- Qui és ara?
- Bon dia! Vostè dirà.
- Alguna altra cosa?
- Adéu! El següent?

1.3.4 Protocols de relació amb els clients

La imatge dels empleats i el tracte que reben els clients és un dels vehicles més importants de la imatge corporativa. Les empreses disposen de manuals d'estil per a les relacions amb els clients on es concreten els protocols o pautes de comportament a seguir en les diferents situacions per tal que la imatge que arriba als clients es correspongui amb la que vol transmetre l'empresa.

Reviseu els principis i les tècniques per a la comunicació verbal i no verbal a l'apartat "La comunicació oral".

Els protocols a seguir varien d'una empresa a una altra. A continuació es detallen algunes recomanacions i consells de caràcter general aplicables a les diferents situacions que poden aparèixer en el context de l'atenció al client.

En l'atenció presencial:

- Ser educat i respectuós i transmetre empatia i cordialitat.
- Mantenir una expressió facial relaxada i mirar als ulls de l'interlocutor.
- Mantenir una bona imatge personal.
- Utilitzar un llenguatge senzill i directe.
- Aclarir anticipadament qualsevol idea.
- Confirmar que s'ha entès el missatge del client i que el client ha entès el missatge que se li ha transmès.
- No fer generalitzacions ni prejudicar.
- No desqualificar el que ens diuen.
- No utilitzar negacions rotundes.
- No utilitzar la irona ni el sarcasme.
- No perdre el temps amb anècdotes o similars.

Davant d'una crítica per algun error:

- Escoltar activament i resumir-ne el contingut per assegurar la comprensió.
- Procurar que el client pugui expressar tot el que vol dir.
- Manifestar la voluntat de millorar, a partir de la crítica. Demanar-li la seva opinió sobre què caldria fer, oferir ajuda i cercar l'acord.
- Assumir l'error i disculpar-se, si el client té raó, i intentar oferir una compensació.
- No justificar o explicar els motius de l'error, el client no vol una explicació, cal centrar-se en la solució.
- No atribuir l'error als companys.
- Si el client no té raó, no discutir els arguments, escoltar-los i aportar el punt de vista de l'empresa.
- Acomiadar-nos sempre agraint la col·laboració.

Davant de problemes de comprensió:

- Evitar fer-ne responsable el client, responsabilitzar-nos en nosaltres, atribuir-ho a les deficiències de la nostra escolta o de la nostra explicació.

- Si és el client qui no ens entén, simplificar el missatge, evitar tecnicismes i posar exemples. Preguntar que ens expliqui què ha entès.
- Si som nosaltres que no entenem el client, resumir el que hàgim entès i fer preguntes per aclarir la resta.

Si hem de **denegar** una petició:

- Argumentar la decisió que es faci patent que no es tracta d'una decisió arbitrària.
- Escoltar les rèpliques.
- Estar preparats per a una reacció negativa i mantenir la calma.
- Oferir alternatives.
- Si el client no accepta la denegació, utilitzar la tècnica del *disc ratllat*.

Gestió oral de suggeriments, queixes i reclamacions

Els clients manifesten la seva insatisfacció mitjançant un suggeriment, una queixa o una reclamació, depenent del grau de descontentament. En funció de l'actitud que adopten quan estan descontents, podem classificar els clients en els següents tipus:

- **Còmplice:** explica la seva experiència amb l'objectiu de trobar una solució i millorar el servei. No fa arribar el seu descontentament a altres persones.
- **Indiferent:** no es queixa, a no ser que se li ofereixi algun incentiu. Pot influir en altres persones.
- **Inconformista:** no creu que les seves queixes siguin ateses però el seu objectiu és obtenir una compensació per part de l'empresa. Valora negativament el servei.
- **Enfadat:** no es queixa i tampoc té cap interès en millorar el servei. Fa arribar el seu malestar a altres persones.

És important assenyalar que quan un client reclama, la seva predisposició respecte a l'empresa no és neutra o positiva, encara que per a l'empresa ho pugui ser. El client que reclama en un primer moment es mostra impacient i ajuda a detectar percepcions que, d'una altra manera, serien desconegudes i, d'un mode o un altre, ajuda a millorar tant els productes i serveis oferts com l'atenció al client.

Per aquest motiu, l'empleat que acull el client ha de donar-li a aquesta peculiar relació un to positiu, saber tranquil·litzar el client i ajudar-lo a explicar el motiu de la seva reclamació. La comunicació verbal ha de ser especialment interactiva, fins a comprendre totalment el client i explicar-li, en el seu cas, la solució a la seva reclamació.

En ocasions, ens podem trobar amb clients enutjats i, fins i tot, agressius. Les passes que cal seguir en aquestes situacions són les següents:

- Deixar expressar les queixes sense contradir ni interrompre.
- Escoltar activament i de manera assertiva: mantenir la mirada, assentir.
- Aprofitar el moment en què l'interlocutor fa una pausa per resumir el que ha dit usant les seves pròpies paraules, preguntar el seu nom, esbrinar més coses sobre el problema, etc. per demostrar interès i comprensió, i restar força a la queixa.
- Mantenir un to de veu pacient, respectuós i calmat.
- No dir-li mai al client que està equivocad. Cal posar-se al seu lloc per saber com reaccionaria una altra persona. S'ha de ser neutral i intentar evitar el conflicte.
- Demostrar que entenem el seu enuig. Resumir i, si és possible, utilitzar la tècnica del *banc de boira* per mostrar una acord parcial.
- Tranquil·litzar l'interlocutor i proposar una solució interessant per a ambdues parts.
- Si el client no accepta el que diem, utilitzar la tècnica del *disc ratllat*.
- No negociar amb el client ni acceptar peticions excessives.
- No respondre mai als atacs personals.
- I, per acabar, fer el seguiment del que s'ha acordat, ja que és la manera d'estar segurs que s'ha resolt el problema del client.

En el cas que el client no tingui la raó, cal explicar-li de raonadament i detalladament, evitant qualsevol temptació de prepotència. No hem d'oblidar que l'important és el que el client percep. Si no percep adequadament alguna cosa que l'empresa considera correcta, significa que és necessari millorar aquest aspecte en els canals de comunicació habituals de l'empresa. Per aquest motiu, sempre cal mostrar agraïment al client per la seva reclamació.

En qualsevol cas, és important procurar sempre la satisfacció del client i que en el comiat quedin clars tots els compromisos que s'han ofert en la solució de la reclamació. Cal tenir present que les persones tendim a generalitzar i que un error en un aspecte concret pot comportar que es qüestionï la totalitat de l'actuació de l'empresa, amb el dany que això suposa per a la seva imatge. Una reclamació o queixa ben atesa, en canvi, transmet una sensació favorable que beneficia la imatge de tota l'empresa. El servei d'atenció al client d'una empresa ha de tenir capacitat per valorar la reacció de cada client i actuar en la forma adient per tal que la seva insatisfacció es converteixi en satisfacció.

1.4 Drets i deures dels consumidors i/o usuaris

El terme *consumidor* engloba les persones físiques o jurídiques que adquireixen béns o que utilitzen serveis per al consum o ús personal, familiar o col·lectiu, sempre que el proveïdor sigui una empresa, un professional o la pròpia Administració pública. Per tant, diem que el consumidor és el destinatari final d'un producte, bé o servei.

Segons l'Agència Catalana de Consum, són **persones consumidores i usuàries** les que compren un producte o contracten un servei en un àmbit aliè a una activitat empresarial o professional.

La persona consumidora i usuària té dret a:

- **La protecció de la salut i a la seguretat.** Els productes a disposició del consumidor no han de comportar riscos per a la salut o seguretat. Si hi ha riscos previsibles han de ser advertits (instruccions d'ús).
- **La protecció dels interessos econòmics i socials.** El consumidor no pot patir l'engany en cap fase del cicle comercial (prevenda, transacció o postvenda).
- **La indemnització i reparació de danys i perjudicis.** El consumidor té dret a ser indemnitzat per danys o perjudicis si demostra que han estat causats pel consum del producte o la contractació d'un servei, com per exemple, per ser defectuós.
- **La protecció jurídica, administrativa i tècnica.**
- **La informació.** El consumidor ha de conèixer les característiques dels productes que se li ofereixen (origen, naturalesa, additius, qualitat, quantitat, denominació, preu o pressupost, condicions jurídiques, data de producció o subministrament, termini recomanat pel consum o data de caducitat, instruccions per l'ús correcte, advertiments i riscos previsibles).
- **L'educació i la formació.** La millora de l'educació i de la formació del consumidor és un requisit essencial per fer més efectiu l'exercici dels seus drets. S'aconsegueix promovent la llibertat i racionalitat en el consum de béns i serveis, facilitant la comprensió i l'ús de la informació que ha de ser subministrada, difonent els drets i deures del consumidor o usuari, fomentant la prevenció de riscos, adequant les pautes de consum i potenciant la formació dels educadors i personal d'organismes públics i privats relacionats amb aquest sector.
- **La representació, la consulta i la participació.** Es materialitza mitjançant les associacions de consumidors que tenen com a finalitat la defensa d'aquests consumidors, i que poden prendre decisions sobre les accions que afectin el sistema de defensa dels seus interessos i l'exercici dels seus drets.

- **Els drets lingüístics.** S'afavoreix la normalització lingüística en l'etiquetatge. La informació sobre les característiques i l'ús de productes o serveis haurà de figurar en alguna de les dues llengües oficials.
- **Dret a la protecció de determinats col·lectius.** Fa referència als infants i menors d'edat, embarassades, ancians, malalts, persones amb discapacitats i persones amb capacitats disminuïdes, turistes o persones desplaçades temporalment de la seva residència habitual.

Les obligacions dels consumidors són:

- pagar, en temps i forma, les seves compres i l'ús dels serveis.
- seguir les instruccions del fabricant pel que fa a l'ús del producte per evitar danys.
- actuar de bona fe, sense enganyar en la reclamació del producte o servei per obtenir algun tipus de benefici.

1.5 Normativa en matèria de consum

La Llei del Codi de Consum de Catalunya recull tota la normativa en matèria de consum que fins ara estava dispersa en diverses normes sectorials. Els seus objectius són:

- Adequar la normativa bàsica i general en matèria de defensa i protecció de les persones consumidores a l'activitat actual del mercat.
- Millorar el nivell de protecció de les persones consumidores de Catalunya enfront les lleis anteriors, a fi d'assimilar-nos als estàndards europeus.
- Unificar en un sol text legal tota la normativa relativa al consum.

Amb l'entrada en vigor del Codi de Consum de Catalunya, aprovat al Parlament el 30 de juny de 2010, i recollit en la Llei 22/2010, de 20 de juliol, del Codi de Consum de Catalunya, s'obliga a les empreses prestadores de serveis de subministraments, transports, comunicacions i altres serveis bàsics a tenir una adreça física a Catalunya on els consumidors puguin formular les seves queixes o reclamacions. A més, els telèfons d'incidències i reclamacions en el cas dels serveis bàsics han de ser gratuïts.

Altres mesures que inclou el Codi de Consum de Catalunya són:

- Tots els serveis que es prestin han de tenir una garantia mínima de sis mesos.
- Les empreses han de garantir el retorn de les quantitats que es cobrin anticipadament.

- Les resolucions sancionadores poden incorporar el retorn dels imports cobrats indegudament i la indemnització pels danys i perjudicis provats.
- Quan un consumidor contracti amb un intermediari —botigues de telefonia, compravenda de segona mà, etc.— és com si ho fes directament amb el prestador del servei.
- Els tiquets i comprovants de compra no s'han de poder esborrar i hauran de durar el mateix que la vida útil del producte, atès que són l'element clau en cas de reclamació.
- S'amplia el dret a una informació clara i precisa, especialment en els serveis bàsics.
- L'adhesió a l'arbitratge de consum per part de les empreses privades es tindrà en compte en la concessió de subvencions i ajuts públics.
- Actuacions de difusió, síntesi dels drets de les persones consumidores, síntesi pel que fa a les obligacions de les empreses i preguntes freqüents.

A Catalunya, des del 23/1/2011 per a les grans empreses i a partir del 23/7/2011 per a les petites o mitjanes empreses (pimes):

- Les empreses que prestin serveis bàsics —subministraments, transports, mitjans audiovisuals, comunicacions, assistencials i sanitaris, financers i d'assegurances— han de facilitar a la seva clientela un servei telefònic gratuït per comunicar les reclamacions sobre els serveis i una adreça física a Catalunya, on la persona consumidora pugui ser atesa de manera ràpida i directa pel que fa a qualsevol queixa o reclamació sobre el servei, sempre que l'atenció al consumidor no es faci en el mateix establiment on s'hagi contractat.
- Les empreses que prestin serveis de tracte continuat -per exemple, telèfon, aigua, llum, gas, etc.- no poden deixar de prestar el servei per manca de pagament d'algun rebut o alguna factura si s'ha presentat alguna reclamació davant l'empresa amb relació al rebut o la factura.

En tots els casos, les empreses han de garantir que la persona consumidora tingui constància, per escrit o en qualsevol suport durador —per exemple, un número de referència de la reclamació—, de la presentació de qualsevol mena de queixa o reclamació que afecti el funcionament normal de les relacions de consum.

L'establiment o empresa ha de donar una resposta com abans millor i, en qualsevol cas, en el termini d'un mes des que s'ha presentat la queixa o reclamació.

1.5.1 La garantia

La **garantia** és un dret que la Llei 23/2003, de 10 de juliol, de garanties en els béns de consum, concedeix als consumidors. Aquesta Llei els permet reclamar al venedor si no estan conformes amb el producte adquirit.

La Llei de garanties s'aplica a tots els productes de consum, ja siguin nous o de segona mà. Exclou, però, els béns adquirits mitjançant venda judicial, l'aigua i el gas no envasats i l'electricitat o els béns de segona mà adquirits mitjançant subhasta.

És objecte de reclamació:

- Quan el producte no s'ajusta a la descripció feta pel venedor, o no disposa de les prestacions anunciades o de les pròpies dels béns del mateix tipus.
- Quan existeixi qualsevol defecte en el producte que el faci inútil per al seu ús ordinari.
- Quan el producte no sigui apte per a l'ús que el consumidor hagi sol·licitat expressament, sempre que el venedor hagi admès que el producte era apte per a aquest ús.
- Quan la instal·lació del producte sigui incorrecta, sempre que aquesta instal·lació estigui inclosa en el contracte de compravenda del bé i hagi estat feta pel venedor directament o sota la seva responsabilitat, o bé l'hagi duta a terme el consumidor i la instal·lació defectuosa sigui conseqüència d'un error en les instruccions d'instal·lació.

El comprador o usuari sempre haurà de reclamar directament al venedor, i aquest té l'obligació legal de donar una solució i cobrir la garantia davant el seu consumidor. El consumidor també pot reclamar directament al fabricant o importador quan li sigui difícil o impossible adreçar-se al venedor, com si, per exemple, hagués comprat el producte per telèfon o Internet.

Al consumidor se li dóna l'opció de triar entre exigir la reparació del bé o exigir-ne la substitució. Si no és possible, el consumidor pot exigir la rebaixa del preu o la resolució del contracte.

La garantia legal dels productes nous és de **dos anys** des de la data de compra, i d'**un any** per als productes de segona mà. Si el defecte es presenta els primers **sis mesos**, es presumeix que ja hi era en el moment de la compra i, si és posterior, el consumidor haurà de provar que el defecte no ha estat ocasionat per un mal ús o pel desgast natural del producte. S'ha d'informar del problema al venedor abans que passin dos mesos des que es detecta el defecte.

Addicionalment a la garantia legal que atorga la Llei, el venedor o el fabricant poden prestar voluntàriament una garantia més àmplia, denominada **garantia comercial**, que sempre ha de millorar els drets que ja atorga la llei. La garantia comercial, a diferència de la garantia legal, podrà estar condicionada o limitada. Per exemple, podrà cobrir la mà d'obra, però no el material. En els béns de naturalesa duradora, la garantia legal i la comercial s'hauran de recollir per escrit. En la resta de béns, la garantia comercial serà per escrit a petició del consumidor. No obstant això, si no es disposa d'un document de garantia pròpiament dit, amb el tiquet o la factura de compra sempre es podrà demostrar la data a partir de la qual comença a comptar la garantia legal.

Podeu consultar el document "Si tens la factura, tens la garantia" publicat per l'Agència Catalana del Consum a la secció "Annexos".

Davant d'un producte defectuós en origen, els consumidors poden optar per la **reparació** o la **substitució** del bé, excepte si una d'aquestes opcions fos impossible o desproporcionada. Aquesta reparació o substitució ha de ser gratuïta i s'ha de fer en un termini raonable. En cas que la reparació o substitució no sigui possible, es pot optar per una **rebaixa adequada del preu** o pel **retorn dels diners** pagats.

1.6 La defensa del consumidor

Des de l'ingrés d'Espanya a la Unió Europea, Europa és el marc jurídic de la defensa del consumidor, ja que està dissenyat amb l'objectiu que tots els consumidors europeus tinguin el mateix nivell de protecció.

La competència plena en matèria de protecció dels drets de consumidors i usuaris pertany a les comunitats autònomes, amb els límits establerts a l'àmbit europeu, el Tractat d'Amsterdam i les directrius emanades dels òrgans europeus, i a l'estatal, constitució i la seva interpretació pel Tribunal Constitucional. Les administracions locals tenen competències reglamentàries i d'execució, derivades de les delegacions competencials fetes per l'Estat i les comunitats autònomes.

Les administracions públiques es regeixen pels principis d'eficàcia i coordinació. La protecció i defensa dels consumidors requereix la implantació de mecanismes que garanteixin i afavoreixin l'accés a la justícia, amb l'objectiu de fer valdre els drets del consumidor i solucionar les reclamacions i litigis que puguin sorgir en les relacions amb els proveïdors.

Per fer efectius, els drets dels consumidors i donar impuls a una política activa de protecció als consumidors s'articulen i fomenten un seguit d'institucions i organismes públics i privats que materialitzin els deures.

La Constitució espanyola de 1978

L'aprovació del text va suposar un pas endavant en la protecció del consumidor, ja que obliga els poders públics a garantir, protegir, promoure i fomentar el dret de tots els ciutadans en matèria de consum. Aprovada la Llei 26/1984, de 19 de juliol, general per a la defensa dels consumidors i usuaris, es consoliden les bases de protecció del consumidor.

1.6.1 Institucions públiques de protecció al consumidor

És responsabilitat de les administracions públiques garantir que els productes llançats al mercat a disposició del consumidor compleixin les normes de protecció a la seva salut, seguretat i interessos econòmics. Bàsicament, les tasques que desenvolupen les administracions públiques impliquen comprovar el compliment dels deures i limitacions establerts en la normativa, sancionar les conductes que transgredeixin els deures i adoptar mesures coactives per forçar el compliment i que no posin en perill l'interès general dels consumidors.

Les principals institucions públiques són:

- **Centre Europeu del Consumidor.** Organisme públic d'àmbit europeu. Ofereix informació o assistència amb relació a la compra d'un bé o la contractació d'un servei, en un país diferent del propi; per tant, l'oficina

d'aquest organisme a Espanya atén tots els ciutadans de la Unió Europea excepte els espanyols.

- **Institut Nacional de Consum.** És un organisme autònom d'àmbit estatal, dependent del Ministeri de Sanitat i Consum, que exerceix les funcions de promoció i foment dels drets dels consumidors i usuaris, i de seguiment de les accions destinades a corregir errors en el sistema de protecció al consumidor. Dins d'aquest organisme s'inclouen la Subdirecció General de Qualitat del Consum, la Subdirecció General de Normativa i Arbitratge i el Centre d'Investigació i Control de Qualitat (www.consumo-inc.es/home/home.htm).
- **Conferència Sectorial de Consum.** Organisme d'àmbit autonòmic formada per tots els responsables de consum de les comunitats autònomes per coordinar homogèniament les actuacions en tot l'Estat.
- **Agència Catalana de Consum (ACC).** És un organisme autònom de la Generalitat de Catalunya, adscrit al Departament d'Empresa i Ocupació, que respon a l'objectiu principal de garantir els drets de les persones, com a consumidores de béns i productes i usuàries de serveis i assumeix totes les competències de la Generalitat en aquest àmbit (www.consum.cat). Entre les seves funcions hi ha les següents:
 - Informar les persones consumidores i les empreses sobre els seu drets i els seus deures en matèria de consum i la forma d'exercir-los a través del web, fullets, publicacions, i tots els mitjans de comunicació i, de manera personalitzada, a través del telèfon d'atenció al ciutadà 012 o a les oficines.
 - Formar les persones consumidores, empresaris i empresàries, professionals dels organismes públics de consum i de les associacions de consumidors, a través de xerrades i seminaris i cursos de formació i educar els nens i les nenes i el jovent en el consum responsable.
 - Actuar per a la resolució dels conflictes que sorgeixen entre les empreses i les persones consumidores, a través dels mecanismes de mediació i arbitratge.
- **Escola del Consum de Catalunya:** és un servei públic gratuït l'objectiu de la qual és afavorir la presència de l'educació del consum dins de l'àmbit educatiu català posant al servei de la ciutadania una diversitat d'activitats i oferint-li assessorament en matèria d'educació del consum. Des de l'Escola del Consum de Catalunya s'opta per una educació del consum com a eina per ajudar la ciutadania a construir la seva manera de fer, sentir i pensar. L'educació del consum ha de promoure la formació responsable, crítica i activa (www.consum.cat/escola_de_consum).
- **Oficina Comarcal d'Informació al Consumidor (OCIC).** Depèn de l'Agència Catalana del Consum. És un organisme autònom de la Generalitat de Catalunya adscrit al Departament d'Empresa i Ocupació. Té personalitat jurídica pròpia, autonomia administrativa i plena capacitat d'obrar per acomplir les finalitats; s'empara en la Llei 9/2004, de 24 desembre, de

creació de l'Agència Catalana del Consum. DOGC núm. 4291, de 30 de desembre de 2004. Té assignades totes les competències de la Generalitat de Catalunya en matèria de consum.

- **Oficines Municipals d'Informació al Consumidor (OMIC).** És d'àmbit estatal. És un servei públic d'informació i orientació al consumidor que, a més, fa de mediador en els conflictes que puguin sorgir entre consumidors i empresaris, per tal d'intentar arribar a una solució amistosa.
- **Junta Arbitral de Consum de Catalunya (JACC).** És un organisme de la Generalitat de Catalunya que s'encarrega de gestionar els mecanismes de solució de les reclamacions de les persones consumidores i usuàries. El seu àmbit d'actuació és tot Catalunya.

Tant els organismes com les oficines d'informació al consumidor fan les funcions següents:

- Informar i orientar els consumidors i usuaris per a l'exercici adequat dels seus drets, oferint respostes personalitzades davant els problemes plantejats.
- Rebre i registrar les denúncies i reclamacions dels consumidors i usuaris, tramitar i resoldre l'expedient administratiu corresponent i si pertoca fer remissió a les entitats i els organismes pertinents.
- Desenvolupar una feina de mediació, i fomentar el Sistema Arbitral de Consum com a via de resolució de conflictes.
- Donar la informació requerida per les administracions públiques a efectes estadístics i de col·laboració en l'actuació de defensa dels consumidors i usuaris.
- Informar sobre les associacions de consumidors i usuaris, i col·laborar-hi.

1.6.2 Associacions de consumidors i usuaris

Són organitzacions de naturalesa privada, sense finalitat de lucre, que tenen com a objectiu principal de la seva activitat la defensa dels drets i interessos dels consumidors i usuaris. Es regeixen pels estatuts i en la Llei general per a la defensa dels consumidors i usuaris —LGDCU— 26/1984, de 19 de juliol. Fan funcions d'informació, anàlisis comparatives de productes, ajut, assessorament, educació, atenció i tramitació de queixes i reclamacions dels consumidors.

L'Organització de Consumidors i Usuaris de Catalunya

L'Organització de Consumidors i Usuaris de Catalunya (OCUC) és una associació privada sense ànim de lucre, democràtica i independent, que des de 1978 assumeix les funcions de defensar, educar, difondre, promoure i representar els

Dia Mundial del Consumidor

L'OCUC va celebrar el 15 de març de 2011 el Dia Mundial del Consumidor amb una jornada de portes obertes, una data assenyalada per a totes aquelles associacions que es dediquen a la defensa dels drets dels consumidors.

drets del conjunt dels consumidors i els usuaris de Catalunya. L'àmbit territorial principal de l'OCUC és Catalunya, sense perjudici de la seva autonomia per fer actuacions externes si ho requereix el compliment de les seves finalitats.

1.6.3 El Síndic de Greuges

El **Síndic de Greuges** té la missió de garantir el dret de totes les persones a una bona administració. Amb independència i objectivitat, atén les queixes i consultes de qualsevol persona o col·lectiu i fa recomanacions a les administracions i empreses de serveis d'interès públic quan aquestes vulneren drets i llibertats. El Síndic investiga la possible vulneració dels drets de les persones tant a partir de les queixes rebudes com per iniciativa pròpia, impulsant accions que reben el nom d'*actuacions d'ofici*.

El Síndic atén totes les consultes i orienta els interessats sobre el millor procediment que poden seguir per solucionar el seu problema. El Síndic, el defensor de les persones, està obert a tothom, per això el seu servei és totalment gratuït.

Els àmbits d'actuació del Síndic inclouen molts tipus de drets, entre els quals hi ha els relacionats amb la sanitat, l'educació, la pobresa, la gent gran, la immigració, el consum, els sorolls, el medi ambient, etc. En lloc de jutjar o sancionar, el Síndic fa recomanacions a les administracions perquè adoptin les mesures més adequades per rectificar situacions irregulars. De tota manera, les seves competències són limitades i no pot intervenir, per exemple, en conflictes entre particulars.

2. La comunicació de màrqueting amb el client

Avui dia, els clients tenen més poder adquisitiu, més formació i informació i són conscients del seu paper protagonista en el mercat. Per aquest motiu, cada vegada són més exigents i heterogenis, perquè saben que d'ells depèn l'èxit o el fracàs de qualsevol empresa. Els clients compren només a les empreses que són capaces de satisfer millor les seves necessitats i desitjos, per tant, les empreses que no aconsegueixen satisfer aquests desitjos desapareixen per falta de demanda.

L'empresa ha d'oferir al client una combinació exclusiva de la seva experiència empresarial. Ha d'identificar, definir i traduir les expectatives del client a requisits concrets. Es tracta de sistematitzar l'aprenentatge basat en l'adequació als desitjos dels clients. Cal equilibrar els objectius de l'empresa amb les expectatives i necessitats dels clients.

2.1 El procés de comunicació de màrqueting

Les activitats de comunicació de màrqueting comprenen la identificació de l'audiència objectiu a la qual es dirigiran, i també el disseny de programes de comunicació que, coordinats adequadament amb la resta de les iniciatives de màrqueting, siguin capaços de generar les actituds i els comportaments desitjats entre els consumidors.

La tendència actual consisteix a establir comunicacions de màrqueting que conduïxin a construir una relació continuada amb el consumidor, que es perllongui en el temps, més que a aconseguir resposta a curt termini amb missatges que s'obliden de seguida.

I en plantejar aquests programes a llarg termini, es tenen en compte les diverses fases del procés de decisió per les quals sol passar el consumidor (quan sorgeix la necessitat, quan es busca informació sobre els productes que la poden satisfer, quan avaluen les diferents alternatives, quan s'adquireix el producte, quan s'utilitza, i fins i tot també quan ja s'ha consumit aquest producte), de manera que l'empresa s'adapta a aquestes diferents situacions.

Però com que els mercats no són uniformes, sinó que es componen de consumidors amb característiques i comportaments heterogenis, que responen de manera diferent a les iniciatives de màrqueting, també convé desenvolupar programes de comunicació per a segments amb característiques similars, **nínxols** i, fins i tot, per a consumidors específics.

I en vista de les capacitats que ofereixen les tecnologies actuals per a la comunicació, tampoc no n'hi ha prou amb preocupar-se per dissenyar missatges que

Nínxol de mercat

Segons Philip Kotler, economista reconegut com "el pare del màrqueting", un **nínxol de mercat** és un mercat petit, que té les mides necessàries per ser rendible, i les necessitats del qual no estan ben ateses.

arribin a l'audiència objectiu. També cal proporcionar eines amb les quals els consumidors es puguin posar en contacte directament amb l'empresa des del lloc i en el moment més convenient per a ells.

Per comunicar-se adequadament amb l'audiència objectiu, el responsable de màrqueting necessita comprendre adequadament la manera com es desenvolupen els processos de comunicació, perquè és per mitjà d'aquests processos que aconseguirà que l'empresa entri en relació amb les persones que integren l'audiència.

Perquè el procés de comunicació es desenvolupi de manera integrada, cal tenir en compte un conjunt d'aspectes relatius al posicionament i la imatge de marca, l'audiència destinatària del missatge de màrqueting, els efectes que s'hi volen provocar, el disseny del missatge que s'haurà de transmetre, els canals que s'empraran, i les persones o organitzacions que presentaran el missatge elaborat.

2.1.1 Posicionament i imatge de marca

Moltes vegades, en sentir o veure la marca d'un producte, ens vénen al cap una sèrie de conceptes i idees que ens evoca aquella marca.

El **posicionament** d'un producte, un servei o una marca és la percepció o la imatge que els consumidors en tenen. Constitueix una representació mental que aquests es fan sobre el producte o la marca a partir de les característiques, els beneficis que aporta o els problemes que soluciona.

La imatge que el consumidor associa a un producte o una marca és la representació mental dels atributs i beneficis percebuts del producte o de la marca.

El posicionament és un concepte que es configura en contraposició als productes o marques de la competència, és a dir, es tracta de la imatge que els consumidors tenen formada del producte o marca respecte dels productes o marques de la competència.

Per analitzar el posicionament cal seleccionar els atributs que, segons els consumidors, són bàsics per a determinar la imatge del producte o de la marca. Un cop seleccionats aquests atributs es valora quina és la imatge que tenen els consumidors dels diferents productes o marques existents i del producte real. Això acostuma a reflectir-se als anomenats mapes de posicionament, que revelen la imatge comparativa segons els atributs que tenen els diferents productes.

Un **mapa de posicionament** és una eina que permet visualitzar els elements diferenciadors d'un producte i la posició que ocupen els productes competidors.

Els mapes de posicionament representen gràficament la distribució del mercat i ajuden a visualitzar les característiques o propietats del producte que no estan prou ateses.

Per dibuixar un mapa de posicionament es tracen els eixos de coordenades que representen dos dels atributs més representatius del producte o marca que s'analitza. Per exemple, en el cas dels suavitzants per a la roba podríem utilitzar l'aroma i el preu com a atributs més representatius. Després, els diferents productes se situen al lloc corresponent en funció de la valoració dels consumidors.

La figura 2.1 mostra un mapa de posicionament per al sector de la moda i confecció sobre la base dels atributs de preu i qualitat.

FIGURA 2.1. Mapa de posicionament



Aquest mapa perceptual permet visualitzar més fàcilment quins espais pot aprofitar una marca d'acord amb les posicions ocupades per la competència.

2.1.2 Els destinataris de la comunicació

L'empresa ha de definir de manera precisa les persones o organitzacions que són el seu públic objectiu i que seran les destinatàries dels missatges. El públic objectiu pot estar format, entre d'altres, per consumidors potencials del producte, per consumidors que ja l'han adquirit, per persones que prenen la decisió de compra o pels qui influeixen en la decisió.

Les persones que intervenen en el procés de compra poden assumir diversos papers, segons la seva capacitat de decisió. Aquests papers són els següents:

- **L'influent o iniciador.** És la persona que influeix sobre la compra. Inicia el procés de compra i desperta la necessitat.
- **El prescriptor.** És aquella persona que, d'acord amb un coneixement i una experiència que té sobre una determinada manera influeix, suggerint o orientant, sobre el consum o compra d'un determinat producte o servei, i també en l'elecció de la marca —metges, pediatres, advocats, etc.—. El coneixement dels prescriptors és important per a l'empresa, pel seu potencial a l'hora d'aconsejar l'ús d'un producte o servei.
- **El decisor.** És la persona que pren la decisió final.

Influència sobre els altres

El **líder d'opinió** és la persona que exerceix una influència personal sobre els altres. No es tracta d'un líder en sentit estricte, sinó d'un "expert" sobre un producte o un servei. També se l'anomena "prescriptor", i actua com a intermediari entre els mitjans de comunicació i els consumidors.

- **El comprador.** És la persona que fa l'acció física de la compra, que adquireix el producte, ja sigui per consumir-lo ell mateix o bé per proporcionar el seu consum a d'altres. No ha de coincidir necessàriament amb el consumidor. Pot ser algú que compra per encàrrec d'un altre o perquè el consumidor final no té el poder de realització de la compra.
- **L'usuari o consumidor.** És la persona que usa o consumeix un producte o servei comprat o no per a ell, per satisfer una necessitat en el temps i en el lloc comptant amb uns mitjans limitats i unes alternatives d'elecció múltiples. És qui finalment satisfà la necessitat.

Tots aquests papers els pot assumir una mateixa persona o es poden repartir entre persones diferents.

Papers en el procés de compra

En Jordi és un jove estudiant que va cada dia a classe a un institut bastant allunyat de casa seva. Fins ara hi anava en autobús, però com que acaba de fer 16 anys ha demanat als pares que li regalin una moto (en Jordi actua d'**iniciador** i d'**influenciador** en el procés de compra). La mare no n'està gaire convençuda i té algunes reticències, però, després de parlar-ho, els pares acaben decidint comprar-li la moto (el pare i la mare d'en Jordi, en aquest cas, són **decisors**). En saber-ho, en Jordi es dirigeix a diferents establiments per veure els diferents models, marques i preus que hi ha al mercat en aquell moment. A en Jordi li agrada una Yamaha, però el pare considera que és massa cara i prefereix comprar-li una Honda, que a en Jordi també li agrada i que és la que finalment li regalen (els pares d'en Jordi són els **compradors**, però el **consumidor** és en Jordi).

El coneixement de l'audiència amb profunditat resulta essencial, ja que les seves característiques i comportaments condicionen el procés de comunicació, que incideix especialment en el següent:

- **La creació del missatge.** Perquè el missatge sigui interpretat tal com havia previst l'emissor i aconsegueixi els efectes buscats en l'audiència s'han de triar els temes i arguments creatius més convenients. Les decisions sobre els aspectes creatius del missatge resultaran més oportunes com millor es coneixin els receptors de la comunicació: l'edat, el gènere, la renda, l'estil de vida que porten, el grau d'interès que fins ara han mostrat pel producte, les paraules que els són familiars, els temes que els agrada tractar, la imatge que tenen d'ells mateixos, etc.

Adaptació del missatge al públic objectiu

Les marques d'alta perfumeria, que es dirigeixen a un segment amb paràmetres socials similars (dones joves i independents, de classe social mitjana i mitjana-alta), sovint han d'adaptar les seves campanyes a cada societat. Així, les campanyes per a Occident han d'apel·lar a una dona distant, nostàlgica, misteriosa i individualista, mentre que al Japó s'ha de suggerir una dona alegre, innocent i familiar. Per això, quan la firma Lancôme promocionava el perfum Trésor amb la imatge d'Isabella Rosellini, a Occident subtitulava la imatge de l'actriu amb l'eslògan "El perfum dels moments preciosos", buscant el record i la nostàlgia de moments feliços i passats; en canvi, al Japó optava per l'eslògan "Trésor, el perfum que brilla de felicitat".

- **L'elecció dels canals de comunicació.** També és important conèixer a quins canals de comunicació s'exposa habitualment l'audiència, i en quins

moments i situacions ho fa. D'aquesta manera, es triaran els que freqüenten amb assiduitat.

2.1.3 El procés de compra

Un cop identificat el públic destinatari del missatge, cal concretar l'efecte que s'hi pretén provocar i, per tant, el tipus de missatge que aconseguirà aquest objectiu. I encara que un dels objectius més desitjables per a les empreses és la compra del producte, s'ha de tenir en compte que les compres solen ser el resultat d'un procés de decisió, de vegades llarg i complex.

La forma d'actuar dels consumidors quan fan una compra és el que s'anomena procés de compra. El procés de compra està integrat per les fases següents:

- Reconeixement d'una necessitat
- Cerca d'informació
- Avaluació de les diferents alternatives
- Decisió de compra
- Avaluació de la compra

No sempre que es fa una compra es compleixen les cinc fases. La compra de productes de consum habitual és un procés més instantani i inconscient perquè hi ha experiències de compra anterior, per tant, és lògic que no siguin necessàries les fases de cerca d'informació i avaluació d'alternatives. No obstant això, quan es tracta de productes de compra esporàdica o que tenen un preu elevat, el procés és molt més reflexiu i es poden distingir clarament les cinc fases.

Fases del procés de compra

Seguint amb l'exemple de la compra de la moto d'en Jordi, el jove estudiant de 16 anys, en primer lloc s'ha produït el **reconeixement d'una necessitat**, és a dir, en Jordi té la necessitat de desplaçar-se tots els dies a l'institut on estudia i com que ja té 16 anys pot fer-ho en moto. Els seus pares han decidit comprar-li la moto i en Jordi ha iniciat el procés de **cerca d'informació** per a compartir-la amb els pares. Un cop obtinguda la informació sobre diferents models de motos (característiques, preus, colors, garantia, etc.) s'ha fet una **avaluació de les diferents alternatives** per a veure quina moto s'ajusta a les seves preferències. Probablement, els pares d'en Jordi han tingut més en compte el preu i la seguretat de la moto, mentre que en Jordi ha donat més importància a altres aspectes com ara l'estètica per a poder presumir davant dels seus amics. Un cop avaluades les diferents alternatives, s'ha procedit a la **decisió de compra** de la moto. Després, amb l'ús de la moto, en Jordi ha experimentat el que s'anomenen sensacions posteriors o **avaluació de la compra**, és a dir, els beneficis que li aporta l'ús de la moto i el seu nivell de satisfacció.

En l'àmbit del màrqueting s'ha acceptat que les activitats de comunicació fan passar les persones per diverses etapes successives, seguint un procés d'aprenentatge que culmina amb l'adopció d'un comportament de compra o, si escau, d'una idea promoguda per una organització no empresarial. Aquest procés constaria, bàsicament, de tres fases:

- **Fase cognoscitiva.** En aquesta primera fase, el públic objectiu passaria d'ignorar el producte de l'empresa a conèixer-ne l'existència i les característiques.
- **Fase afectiva.** En aquesta part del procés, el públic objectiu es formaria una actitud positiva envers el producte gràcies a les activitats de comunicació de l'empresa.
- **Fase comportamental.** En aquesta última fase, l'audiència acabaria adoptant el bé, el servei o la idea.

Entre els models que s'han desenvolupat per explicar els efectes de la comunicació sobre l'audiència destaca el model AIDA (atenció, interès, desig, acció), que data de l'any 1920. D'acord amb aquest model, les activitats de comunicació han de contribuir al fet que els consumidors adoptin un comportament favorable en quatre fases successives: captant-ne l'**atenció**, fomentant l'**interès**, suscitant **desig** envers el producte i aconseguint l'**acció de compra** o consum.

Si bé els consumidors no sempre segueixen la seqüència de fases que s'hi preveu, models com l'AIDA ajuden a avaluar quina és la situació en què està el públic objectiu en relació amb el producte i, d'acord amb aquesta, determinar per quina fase del procés és desitjable que passi l'audiència, la qual cosa pot ser l'objectiu del programa de comunicació.

2.1.4 Els missatges

El missatge publicitari ha de provocar el comportament adequat en cadascuna de les fases del procés de compra. Seguint les fases del model AIDA, el missatge hauria d'aconseguir:

- Captar l'atenció: destacant l'avantatge principal del producte o servei.
- Despertar l'interès: descrivint com funciona i com pot beneficiar l'usuari.
- Estimular el desig: destacant tot allò que pugui suposar un valor com ara el preu, la facilitat de compra, els avantatges.
- Demanar l'acció: per exemple, mitjançant una bona oferta.

Un cop identificades totes les possibles variables que poden tenir alguna influència sobre el comportament de compra del consumidor, cal analitzar els motius que porten els consumidors a prendre la decisió de comprar el producte o servei. És evident que les motivacions de compra d'un bitllet d'avió no són les mateixes per a una persona que viatja per plaer que per a una persona que viatja per negocis. La persona que compra un bitllet d'avió per a anar-se'n de vacances, probablement donarà més importància al preu, en canvi, la persona que viatja per negocis valorarà que tingui la possibilitat de canviar el vol (horaris flexibles) o

que l'aeroport li ofereixi diferents serveis (restaurants, lloguer de cotxes, reserva d'allotjament, etc.).

Així doncs, en funció d'aquestes motivacions i de l'objectiu que es persegueixi, l'empresa haurà de decidir com s'evocaran les idees que es volen transmetre. Dependent de la manera com s'expressin, podem distingir diferents tipus de missatges.

Una primera classificació és aquella en què es té en compte si **les idees s'expressen d'una manera clara i explícita**. Així, podem distingir els **missatges directes**, en què els continguts es descriuen directament i sense preàmbuls, i els **missatges indirectes**, en què són evocats d'una manera menys explícita.

El missatge directe de la Creu Roja

El contingut de la comunicació de les campanyes que fa la Creu Roja, per exemple, s'expressa de manera directa. "Necessitem més voluntaris" descriu clarament la intenció de la comunicació.

El receptor d'un missatge directe difícilment farà una interpretació diferent de la que pretenia l'emissor, fet que suposa un avantatge en aquest tipus de missatges. En canvi, els missatges indirectes requereixen ser verificats per comprovar que l'evocació que se suggereix és interpretada d'acord amb les intencions de l'emissor, i assegurar-se que no es provoquen efectes no volguts. En contrapartida, els missatges indirectes ofereixen moltes més possibilitats d'expressió, la qual cosa els fa especialment atractius als ulls dels receptors.

D'altra banda, també podem distingir els **missatges racionals**, que destaquen les qualitats del producte i demostren els beneficis que pot donar consumir-lo recorrent a arguments objectius, dels **missatges emocionals**, que apel·len a l'afectivitat del receptor, per intentar suscitar-li emocions positives o negatives que el puguin impulsar a comprar el producte.

Els missatges indirectes i/o emocionals dels anuncis de cotxes

En els anuncis d'automòbils de gamma alta hi solen aparèixer escenaris idíl·lics i fons musicals que invoquen indirectament la necessitat d'estatus social per part del receptor i també escenes que apel·len al plaer de conduir o a la sensació de llibertat.

La redacció dels missatges comercials

Els missatges comercials que fem arribar als nostres clients per mitjà dels correus electrònics o les cartes comercials solen ser missatges directes que fan una proposta concreta. A l'hora de dissenyar aquests missatges caldrà tenir en compte el posicionament de l'empresa, o sigui la imatge que tenim o que volem tenir com a empresa en la ment del consumidor, i l'objectiu que volem aconseguir.

Cal redactar els missatges posant el focus en el consumidor, en les seves necessitats i en com les podrà satisfer. No hem de subratllar les característiques del nostre producte o servei sinó els beneficis o els avantatges que aquest producte o servei té per als consumidors. Si, per exemple, estem venent roba, haurem de vendre moda, imatge, prestigi o preu. No ens centrarem en l'objecte sinó que ho farem

en les emocions, els sentiments o els beneficis que aquest objecte proporcionarà al consumidor. El punt de vista ha de ser sempre el del client.

La claredat i la precisió són imprescindibles en qualsevol comunicació empresarial però cal tenir-les especialment presents en la redacció de missatges comercials:

- Les frases han de ser curtes, de 8 paraules o menys, així seran més fàcils de llegir. Si les frases tenen més de 30 paraules és molt probable que no es llegeixin. S'ha de treure tot el text que no aportï res.
- Sempre que sigui possible, les paraules també han de ser curtes i d'ús habitual. S'ha d'evitar córrer el risc que al destinatari li resultin estranyes. Per exemple, pot ser millor utilitzar "ràpid" que "rabent" o "acelerat".
- S'han d'utilitzar paraules d'acció. La veu passiva i les expressions nominals es desaconsellen en qualsevol comunicació empresarial i en les comunicacions comercials s'han d'evitar sempre.
- Cada paràgraf ha de contenir una sola idea.
- Cal concretar. És millor dir "una millora del 20%" que "una gran millora".

A part, en els correus electrònics l'assumpte és fonamental. De la redacció de l'assumpte en depèn que el missatge s'obri o no. L'assumpte ha de ser breu, clar i precís. Un cop obert el missatge, les primeres paraules tornen a ser claus perquè en dependrà que es continuï la lectura o no. El primer paràgraf ha de contenir la idea clau.

El format també ha de facilitar la lectura del text, cal que sigui impecable. L'estructura ha de ser diàfana i s'han d'utilitzar els recursos disponibles, evitant carregar el missatge. Convé, per exemple, utilitzar negretes per destacar part del text o utilitzar llistes per enumerar una sèrie d'elements.

A continuació, alguns consells més per aconseguir un bon text comercial:

- Posar exemples o fer comparacions per destacar els beneficis que s'ofereixen.
- Indicar clarament què volem que faci el possible consumidor o client.
- Oferir garanties.
- No utilitzar la ironia, les bromes o les provocacions.

2.1.5 Els canals de comunicació

En el procés de comunicació amb el client, l'empresa pot disposar d'un ventall ampli i variat de canals de comunicació.

Tradicionalment s'agrupaven en dos tipus: els **canals personals** i els **impersonals**. Però amb el desenvolupament de les noves tecnologies i l'aparició de **canals interactius d'abast ampli** es fa necessari preveure aquests darrers com un tercer tipus de canals per a la comunicació amb el client.

Vegem-los amb més detall.

Per mitjà dels **canals personals**, es produeix un contacte directe entre l'emissor i el receptor del missatge, la qual cosa permet la plena interacció entre tots dos.

Es poden fer, per exemple, entrevistes personals cara a cara, recórrer al correu tradicional i al telèfon, però també es pot fer servir el correu electrònic, el xat d'Internet i, fins i tot, la videoconferència.

Com que les persones que intervenen en el procés de comunicació poden adequar els missatges a la mida de cada interlocutor, tenint en compte les preguntes que fa, els comentaris que formula, els seus gestos i comportaments, aquests canals proporcionen una elevada interactivitat al procés de comunicació. Tanmateix, el nombre de participants que poden intervenir en cada procés és limitat, i per això l'audiència és, en general, reduïda.

Al seu torn, podem distingir dos tipus de canals personals: **els controlables i els no controlables** per part de l'emissor.

Dels canals personals controlables formen part l'equip de venedors de l'empresa i el personal que presta un servei d'atenció al client, però també la resta de persones de l'organització que estan en contacte amb el públic objectiu. En canvi, els canals personals incontrolables estan integrats per experts que proporcionen informació, assessorament i consells (comerciants, prescriptors, etc.), i també per persones de l'entorn pròxim al receptor (familiars, amics, companys de feina, etc.), que li aporten opinió i consell.

Moltes vegades, els missatges personals es transmeten de manera espontània, com quan un consumidor insatisfet fa saber a les persones del seu entorn més pròxim els motius pels quals el producte l'ha decebut.

I com que la informació que els consumidors obtenen de les relacions informals té un extraordinari valor per a ells, especialment si es troben davant la decisió d'una compra d'elevat valor i transcendència, és habitual que les empreses defineixin estratègies amb les quals puguin fer un ús favorable de les influències personals de les persones de l'entorn del client. Això els porta, per exemple, a utilitzar també els mitjans per tal que les persones que poden actuar com a líders d'opinió s'interessin pel producte i es formin actituds favorables, de manera que transmetin opinions positives als que són els consumidors potencials.

Els **canals impersonals** permeten transmetre el missatge des d'un únic emissor, o un nombre reduït, a grups de receptors molt nombrosos, sense possibilitat d'adaptar el missatge a cada interlocutor i sense que es produeixi un contacte personal entre l'emissor i el receptor.

Amb l'excepció d'Internet i la televisió digital interactiva, que ofereixen una via de retorn amb la qual el receptor pot transmetre directament i en temps real la seva resposta a un missatge comercial, la majoria dels canals impersonals no permeten aquesta opció. Segons això, les respostes de l'audiència es transmeten per altres canals, fent, per exemple, una trucada al servei d'atenció al client o enviant un missatge curt de text pel telèfon mòbil. Es plasmen en el fet que es recorda més la marca, en una percepció més positiva del producte i en un millor coneixement de les seves característiques, o es concreten en la compra del producte en la botiga.

Finalment, els **canals interactius d'ampli abast** són coneguts també com a **entorns hipermèdia assistits per ordinador** i es basen en xarxes d'ordinadors, de les quals el desenvolupament més actual i de més abast és **Internet**, i dins d'aquesta xarxa de xarxes, les anomenades **xarxes socials**.

Els usuaris, que es mouen en aquest mitjà amb una gran llibertat d'elecció, envien i reben missatges amb estructura d'hipertext, que es poden presentar en formats diversos (multimèdia).

Els entorns hipermèdia assistits per ordinador reuneixen dos avantatges que els canals anteriors no podien oferir simultàniament, com ara posar en contacte un elevat nombre d'interlocutors i facilitar comunicacions interactives entre ells.

L'exemple de Segundamano.com

En llocs com *segundamano.com* es troben milers d'usuaris per comprar i vendre els articles més diversos.

A Internet, les empreses poden emetre els seus missatges i proporcionar espais i recursos als quals els usuaris poden aportar els seus comentaris i les seves opinions, i vies per adquirir els productes anunciats. I al mateix temps, l'anàlisi dels fitxers d'activitat dels servidors i les galetes (*cookies*) proporcionen informació sobre les audiències dels llocs web que són molt útils a les empreses.

2.1.6 Els presentadors dels missatges

L'eficàcia de les comunicacions depèn en gran mesura de la credibilitat de la font de procedència. I per això és tan important que els emissors aconseguixin una credibilitat elevada entre els destinataris dels missatges de màrqueting.

D'acord amb els factors que determinen la credibilitat, podem identificar diferents formes que contribueixen a dotar de credibilitat les comunicacions de màrqueting:

- **Factors cognoscitius: experiència i confiança percebuda.** Com més experiència percebi el consumidor en qui presenta el missatge, més credibilitat li atorgarà. I per això es confereix, en general, més credibilitat als emissors que semblen tenir un elevat coneixement en matèries relacionades amb el producte. També se sol conferir credibilitat als qui inicien la comunicació amb idees acceptades àmpliament entre l'audiència, als qui aporten informació de manera exacta i precisa sense recórrer a idees genèriques o més vagues, i als qui recorren a fonts solvents i de prestigi reconegut per exposar els seus arguments.

D'altra banda, la confiança percebuda en l'emissor depèn de la manera com aquest s'expressa, de l'estil que adopta en la comunicació. Així, solen suscitar confiança els emissors que recorren a estils més informatius i menys persuasius, i els que expressen d'una manera clara els interessos de l'empresa.

Els anuncis de les revistes especialitzades

Els anuncis redaccionals (també anomenats *advertorials*) són el format publicitari emprat en moltes revistes especialitzades. Malgrat que són identificats com a publicitat, aquests anuncis tenen l'estil i l'aparença d'una notícia, d'una entrevista o d'un article d'opinió. Aquesta presentació a mode d'informació contrastada els dóna una major credibilitat.

- **Factors afectius:** simpatia, atractiu i confiança de l'emissor. Els emissors que són capaços de guanyar-se una actitud favorable solen aconseguir més credibilitat entre l'audiència.

Aquesta actitud favorable es pot generar despertant simpatia o amb l'atractiu físic o intel·lectual de qui presenta el missatge. Però també es pot produir quan mostra característiques (demogràfiques, socioeconòmiques, d'estil de vida, de personalitat) similars a les dels receptors.

Tria de personatges amb un gran poder comunicatiu

Nespresso opta pel poder comunicatiu d'actors famosos per fer més atractives les seves campanyes.

2.2 La comunicació integrada en el màrqueting. Eines de comunicació

Per informar, persuadir o recordar algun fet als clients i estimular la demanda efectiva del producte de l'empresa comptem amb diversos instruments: la publicitat, les promocions de venda, les relacions públiques, i el màrqueting directe. I com que cada una d'aquestes tècniques de comunicació té avantatges i inconvenients diferents, és habitual utilitzar-ne una combinació o barreja: és a dir, **un mix de comunicació**.

Tal com succeeix amb altres decisions relatives al màrqueting mix, es requereix gestionar i coordinar els diferents instruments de comunicació com un "tot" integrat, i no com si fossin elements inconnexos i independents.

En els últims anys, la comunicació de màrqueting ha experimentat canvis notables. Les promocions de venda i el màrqueting directe han estat objecte d'un desenvolupament creixent, en comparació amb formes de comunicació més tradicionals o convencionals, com la publicitat, que fins fa poques dècades s'utilitzava de manera preferent. També és molt més gran en l'actualitat la preocupació de les empreses per conèixer els resultats i avaluar l'eficàcia dels esforços de comunicació a partir de criteris objectius. Són diversos els factors que contribueixen a aquests canvis.

En primer lloc, destaca la **saturació de les audiències** dels mitjans de comunicació convencionals i, molt especialment, de les de televisió.

L'aparició de noves cadenes de televisió, emissores de ràdio i publicacions periòdiques que s'ofereixen com a suports publicitaris per als anunciants, combinada amb el descens de les tarifes publicitàries, ha tingut com a conseqüència un creixement significatiu del nombre d'anuncis que es transmeten a l'audiència.

Davant d'aquesta situació, els consumidors tenen la percepció d'estar sotmesos a una forta pressió publicitària, la qual cosa els porta a evitar exposar-se als anuncis o, si més no, a prestar-los menys atenció, cosa que provoca que les accions publicitàries siguin menys eficaces. Per aquest motiu, s'ha de recórrer a noves fórmules de comunicació que complementin les tècniques tradicionals.

La publicitat en el transcurs de pel·lícules o programes de televisió

Alguns anunciants promocionen els productes fora dels espais publicitaris habituals, coneixedors que l'audiència segueix amb gran interès el transcurs de les pel·lícules i les sèries de televisió. Aquesta fórmula publicitària es coneix com a *product placement* ('emplaçament del producte').

En segon lloc, la creixent **fragmentació dels mercats en segments cada vegada més nombrosos** i d'una dimensió més petita, i els requeriments per part dels consumidors de comunicacions més personalitzades i adequades a les seves característiques particulars, porta les empreses a preocupar-se per establir una relació duradora i més pròxima a ells i s'enfronta amb la necessitat d'integrar i coordinar els diversos canals i formes de comunicació al seu servei.

Aquesta tasca és, si és possible, cada vegada més complicada, perquè en segmentar els mercats fins a un àmbit moltes vegades individual i desenvolupar estratègies de diferenciació dels productes, l'empresa acaba interactuant amb el seu client per mitjà d'un nombre de veus cada vegada més gran. En canvi, els clients no solen avaluar de manera separada i independent cada una de les fonts i els canals als quals s'exposen, sinó que se solen formar una imatge única dels productes i les marques a partir dels missatges que reben dels comerciants, de la publicitat en els mitjans de comunicació, dels continguts del lloc web de l'empresa, del nom de la marca del producte, del preu, etc. I és per això que sorgeix la necessitat de desenvolupar una comunicació integrada en el màrqueting (CIM) amb la finalitat d'evitar les incoherències que el client pot captar si cada mitjà de comunicació emprat transmet informació diferent o incompleta.

D'acord amb l'American Association of Advertising Agencies (AAAA), la **CIM** és “la planificació de la comunicació de màrqueting que reconeix el valor afegit d'un pla de comunicació complet que avalui el paper estratègic dels diferents instruments de comunicació (publicitat, màrqueting directe, promoció de vendes i relacions públiques) i que combini a la vegada aquests instruments amb els del màrqueting mix per proporcionar claredat, consistència i màxim impacte a la comunicació”.

La comunicació integrada en el màrqueting de Louis Vuitton

La marca Louis Vuitton ens mostra un exemple de comunicació integrada en l'estratègia de màrqueting d'acord amb la missió i la trajectòria de la marca.

Les mitiques L i V entrelaçades ja apareixien en els baguls i les maletes que acompanyaven l'aristocràcia i la burgesia del segle XIX en els seus viatges.

El glamur de la marca, que en l'actualitat també disposa d'una línia de peces i complements de moda, no renuncia a la seva tradició en bosses i maletes, i continua buscant la identificació amb els conceptes de viatge (V) i luxe (L), com es pot observar al seu web. A més, escull canals de distribució i mitjans publicitaris molt d'acord amb el públic objectiu al qual s'adreça.

L'element clau de la CIM és la **sinergia**, ja que el que es pretén és integrar i coordinar les diferents formes de comunicació que són rellevants per al consumidor, i a les quals aquest pot ser receptiu, de manera que el seu ús conjunt doni un resultat superior al que s'hauria aconseguit en cas d'utilitzar-les d'una manera separada i independent.

2.2.1 La publicitat

La **publicitat** és un procés de comunicació de caràcter impersonal, que es difon pels mitjans de comunicació (premsa, ràdio, televisió, Internet, etc.) i que pretén donar a conèixer un producte, servei, idea o institució amb l'objectiu d'informar o influir en la seva compra o acceptació.

La publicitat té les següents característiques:

- Té **caràcter impersonal**. La comunicació entre l'anunciant i l'audiència s'estableix pels mitjans de comunicació que, o bé no permeten personalitzar el missatge (com és el cas de la premsa, la ràdio, la televisió...) o, encara que ho permetin (com succeeix amb Internet, per exemple), s'empren per transmetre un missatge únic i impersonal a tot el públic objectiu.
- És **pagada i controlada**. El fet que l'anunciant pagui per la difusió del missatge publicitari i decideixi les característiques que tindrà aquest missatge, el moment en què es difon i la freqüència de difusió distingeix la publicitat d'altres formes de comunicació utilitzades en les relacions públiques.

- **Arriba ràpidament, i a un baix cost per contacte.** Un dels avantatges de la publicitat resideix en la seva capacitat per arribar en un breu lapse de temps a una audiència formada per un gran nombre de persones, la qual cosa implica que el cost relatiu per contacte sigui baix.
- **Informa i persuadeix.** La publicitat cerca, fonamentalment, informar o recordar i intentar influir en la compra o en l'acceptació del producte.
- **S'aplica en diferents àmbits del màrqueting.** La publicitat està al servei tant del màrqueting empresarial com de les institucions públiques i les ONG, que la fan servir per promoure idees i procurar modificar determinades actituds i comportaments.

La transmissió de valors a través de les joguines

La campanya "Juga per la igualtat" de l'Institut Català de les Dones promou la transmissió als infants dels valors de la igualtat d'oportunitats entre homes i dones a través del temps d'oci. La campanya demana no limitar el seu món a uns rols i a uns determinats jocs i joguines pel fet d'haver nascut nens o nenes, així quan esdevinguin persones adultes podran tenir un futur més ampli, més lliure i amb més oportunitats o possibilitats (vegeu l'enllaç <http://goo.gl/ZG07yf>).

L'empresa pot fer arribar al seu públic objectiu el seu missatge publicitari utilitzant qualsevol dels mitjans de comunicació, tenint en compte les particularitats de cadascun d'ells. Aquestes particularitats es mostren en la taula 2.1.

TAULA 2.1. Principals mitjans de comunicació i les seves característiques

Mitjà de comunicació	Descripció	Característiques
Televisió	Mitjà de comunicació que combina imatge i so. Arriba a gairebé tots els públics i és atractiu i versàtil.	El missatge desapareix immediatament, de forma que pot passar desapercebut. El cost de l'anunci per cada receptor és molt petit; tanmateix, el cost total d'una campanya sol ser molt alt i depèn de la franja horària en què s'emet.
Ràdio	Mitjà de comunicació que només fa ús del so. Té una gran cobertura i és molt flexible.	Permet seleccionar més als receptors (amb criteris geogràfics i demogràfics). El missatge desapareix d'immediat. El cost és reduït (tant per receptor com globalment).
Periòdic	Mitjà de comunicació escrit, de periodicitat diària i distribució geogràfica molt determinada.	Permet seleccionar els receptors amb criteris geogràfics però no demogràfics. El missatge perdura una mica més en el temps (un dia). Les campanyes tenen un cost més baix que els anteriors i sempre depenen de la tirada i abast del mateix diari.
Revistes	Publicacions periòdiques amb una bona qualitat d'impressió i, en la majoria dels casos, especialitzades en alguna temàtica concreta.	Permet seleccionar els receptors segons criteris demogràfics. El missatge es manté més d'un dia. Bona qualitat de les imatges i cost elevat de cada impacte.
Tanques i altres elements externs	Es tracta de missatges publicitaris col·locats en tanques o altres mitjans externs, com ara mobiliari urbà o autobusos.	Permet arribar a una gran quantitat de gent en una àrea geogràfica concreta. La seva utilitat depèn de la ubicació de l'element exterior. Resulta adequat per a missatges breus. El seu cost és reduït.
Internet	Xarxa mundial de xarxes de comunicació d'accés molt poc restringit, que permet l'intercanvi de tot tipus d'informació en qualsevol format conegut.	Arriba a molta gent, però no permet seleccionar els receptors amb cap tipus de criteri. El missatge es pot mantenir durant molt de temps i pot fer ús de qualsevol recurs audiovisual. Permet la interactivitat i el seu cost és baix.

2.2.2 Les promocions de venda

Les **promocions de venda** són comunicacions de màrqueting amb les quals es vol estimular la demanda del producte durant un període de temps limitat i predeterminat.

D'entre les seves característiques com a instrument de comunicació destaquen les següents:

- **Busquen un efecte directe sobre les vendes.** Per aconseguir-ho recorren a incentius econòmics que poden ser molt diversos: des de concursos de vendes adreçats a l'equip de venedors fins al repartiment de mostres gratuïtes, vals de descompte i ofertes "3x2" adreçades als consumidors.
- Pretén una **resposta immediata** o, si més no, una resposta en un període de temps breu. I és que si l'incentiu es mantingués durant molt de temps, és probable que el consumidor el considerés com a habitual, de manera que podria suscitar una opinió negativa quan l'empresa tornés a col·locar el preu del producte als nivells anteriors a la promoció.
- **Requereixen coordinació amb la publicitat.** Per donar a conèixer la promoció i persuadir l'audiència perquè adquireixi el producte en les noves condicions és habitual recórrer a la publicitat. Per tant, els resultats de les promocions de venda depenen de l'eficàcia de les accions que les han donades a conèixer.
- **No creen lleialtat a la marca.** Si bé la promoció estimula la compra del producte a curt termini, una vegada acabat el període de vigència sol passar que el consumidor torna a adoptar els costums de sempre.

Marca pròpia

Amb la denominació de **marca del distribuïdor** o **marca blanca** s'identifiquen aquells productes que les grans cadenes de supermercats vénen sota marca pròpia. Un exemple és la marca *Hacendado* de Mercadona.

La promocions de venda són un instrument especialment adequat per impulsar la demanda del producte en mercats sotmesos a una forta pressió publicitària, en què els consumidors no perceben grans diferències entre marques i la competència de les marques del distribuïdor és intensa.

Les promocions de Lay's i Chanel

Lay's recorre a sortejos per estimular la compra d'un nombre d'unitats de producte més gran. En canvi, la marca Chanel opta per la distribució de mostres gratuïtes per facilitar la introducció de noves fragàncies.

2.2.3 Les relacions públiques

Les **relacions públiques** engloben un conjunt d'activitats de caràcter divers amb què l'empresa intenta crear o mantenir una relació amb els diversos públics del seu entorn a fi de promoure una imatge favorable de l'organització en conjunt.

Són activitats de relacions públiques l'emissió de comunicats de premsa o dossiers de premsa, l'organització de rodes de premsa, el patrocini d'esdeveniments socials, culturals o esportius, l'esponsorització d'equips esportius, el mecenatge d'institucions culturals, etc.

RENFE

Davant del descarrilament d'un tren, a causa de fets fortuïts o provocats, es posa en marxa el mecanisme de les relacions públiques i, el portaveu de l'empresa parla amb els mitjans de comunicació.

Mecenatge

El **mecenatge** consisteix en donacions o subvencions destinades a la cultura.

Aquestes accions no estan centrades en el producte que l'empresa comercialitza sinó que ho estan en la pròpia empresa, en el sentit corporatiu, amb l'objectiu de transmetre confiança, seguretat, simpatia, etc. Destaquen per les característiques següents:

- **Busquen crear un clima de confiança envers l'empresa o organització.** Per tant, no comporten una proposta de venda, tot i que de les seves activitats es deriva una imatge favorable de les marques i els productes de l'empresa, que indirectament tindrà un efecte positiu sobre les vendes.
- **Complementen altres formes de comunicació.** Les relacions públiques s'utilitzen sovint per donar suport a altres instruments de comunicació, com la publicitat, la venda personal i les promocions de venda.
- **S'orienten a diferents grups de l'entorn empresarial.** Mentre que la resta dels instruments de comunicació se solen adreçar a un públic objectiu format per clients potencials o per persones (com els **líders d'opinió**) que poden influir en les decisions de compra, les relacions públiques dirigeixen els esforços tant a consumidors i persones del seu àmbit d'influència com a empleats, inversors, mitjans de comunicació, proveïdors, administracions públiques o a la societat en general, amb l'objectiu de millorar la relació que mantenen amb aquests col·lectius.
- **S'emmarquen en l'àmbit institucional.** Precisament a causa de la diversitat de públics als quals s'orienten, les relacions públiques no impliquen només el desenvolupament d'activitats de màrqueting, sinó que també afecten altres àrees (recursos humans, operacions, finances, etc.) i la direcció general.

Tots els empleats de l'empresa són actors directes en les relacions públiques. Destaca especialment la contribució de l'alta direcció per mitjà de les **intervencions públiques** i la seva relació amb els mitjans de comunicació.

Un element clau de les relacions públiques són les activitats de **relació amb la premsa**, les quals tenen com a finalitat fonamental que els mitjans de comunicació difonguin notícies favorables sobre l'empresa i els seus productes. Aquest tipus de comunicació, que es coneix com a **publicity**, no sol comportar cap cost per a l'empresa però té com a principal inconvenient que els continguts i la forma que es donarà a les notícies que s'acabaran difonent en els mitjans s'escapen al seu control. Les notícies negatives sobre el curs de l'empresa, per exemple, com ara una caiguda en les vendes o un expedient de regulació d'ocupació (ERO), afectaran negativament la imatge corporativa de l'empresa.

El **patrocini** consisteix en donar suport econòmic a una activitat aliena, amb la intenció que la imatge corporativa de l'empresa s'associï amb la de les persones o els esdeveniments patrocinats.

'Advertising' i 'publicity'

En anglès, la publicitat es denomina *advertising*. El terme *publicity*, en canvi, s'empra per denominar la comunicació no remunerada ni controlada que apareix en els mitjans de comunicació de masses.

Fent ús del patrocini s'aconsegueix el següent:

- **Se sufraga, totalment o parcialment, una activitat.** El suport econòmic es pot proporcionar per mitjà d'una aportació monetària o de caràcter material.
- **L'activitat és externa a l'empresa.** La persona o l'organització que percep suport econòmic pot desenvolupar una activitat molt variada: esportiva, cultural, artística, educativa o social que, en tot cas, és aliena a l'empresa.
- **No es duu a terme amb finalitats altruistes.** L'empresa dóna a conèixer el suport econòmic entre el públic objectiu al qual vol arribar amb la campanya de patrocini. La seva intenció és associar la seva imatge a la de les persones o els esdeveniments patrocinats per obtenir un benefici en termes de notorietat i imatge corporativa.

2.2.4 El màrqueting directe

Les comunicacions de **màrqueting directe** se serveixen d'un o més mitjans de comunicació per dirigir-se a persones o organitzacions seleccionades acuradament, amb la intenció d'obtenir-ne una resposta immediata.

Els objectius que es plantegen les empreses que usen el màrqueting directe són:

- la venda directa sense necessitat d'intermediaris.
- generar, ampliar i actualitzar la base de dades dels clients.
- investigar el grau de satisfacció i conèixer les necessitats dels clients.
- recolzar la força de vendes.
- crear confiança i imatge d'empresa.
- donar suport al distribuïdor amb promocions.

Els programes de màrqueting directe es distingeixen de la resta d'instruments de comunicació pel següent:

- Parteixen d'una **anàlisi d'informació**. És habitual que les iniciatives de màrqueting directe s'iniciïn amb la identificació, el seguiment i l'anàlisi dels consumidors al llarg del temps, a partir de la gestió de bases de dades. Això permet seleccionar el públic objectiu de la comunicació d'una manera molt més específica. En general, la llista de clients de l'empresa és la que proporciona els millors resultats a les campanyes de màrqueting directe. Però també es poden llogar bases de dades elaborades per altres empreses, o destinar recursos a crear bases de dades específiques.

"Benvingut Nadó!" de Caprabo

La campanya "Benvingut Nadó!" de Caprabo, per exemple, obsequia la mare i el nadó amb un canastrell i vals de descompte durant el primer any de vida del bebè. A canvi, la informació personal proporcionada pels pares en obtenir la corresponent targeta de fidelització s'incorpora a una base de dades que es farà servir en altres moments i amb altres finalitats.

- **Comuniquen una oferta concreta**. El màrqueting directe sol recórrer a incentius materials i econòmics per estimular una acció de compra immediata. No és infreqüent que s'incorporin promocions de venda amb les quals es pretengui provocar un impuls en el client, que tingui com a resultat la compra del producte.
- Ofereixen una **via de resposta directa i immediata**. Al consumidor se li ofereixen mecanismes amb els quals pot respondre immediatament i directa a les propostes que rep, tant si és per sol·licitar informació i fer consultes com si es tracta de comprar el producte. D'aquesta manera, no cal que acudeixi a un establiment físic per ampliar la informació que requereixi i fer la transacció posterior. Els mecanismes de resposta que s'ofereixen al consumidor són variats: un cupó de comanda per enviar per correu o validar-lo en l'establiment que es tracti, l'opció de compra fent un sol clic a l'ordinador o per mitjà d'un número de telèfon al qual sol·licitar el producte.
- **Creen relacions**. Els programes de màrqueting directe es proposen establir una relació individualitzada i duradora amb les persones que componen el públic objectiu, sense la mediació del personal de vendes. I com que es considera que un contacte condueix a l'altre, i aquest últim a un altre, la informació de les bases de dades és de gran ajuda per redactar el missatge i també per redefinir-lo en cada interacció.
- Ofereixen una **realimentació mesurable**. Els resultats obtinguts es mesuren, generalment, amb les sol·licituds d'informació i les comandes que es fan. D'aquesta manera, l'empresa pot seguir amb precisió el grau de compliment dels objectius que s'havia fixat.

Les eines més utilitzades pel màrqueting directe es resumeixen a la taula [2.2](#).

TAULA 2.2. Eines del màrqueting directe

Eina	Descripció
Mailing	Enviament de publicitat personalitzada a les adreces de correu dels clients. Permet interactuar amb els contactes existents en una base de dades i amb nous llistats adquirits a empreses especialitzades.
Bustiada	Introducció a les bústies de correu dels clients potencials d'informació, a través de fullets o productes.
Telemàrqueting	És una estratègia de màrqueting directe que busca, a través de l'ús del telèfon, arribar de forma personal als diversos usuaris oferint productes o serveis per enfrontar les dificultats de mercats cada dia més competitiu, tractant, al mateix temps, d'estalviar costos de comercialització i de millorar l'efectivitat del procés de venda.

2.3 Eines del màrqueting digital

Internet ha suposat un gran canvi en la forma de comunicar-se de les empreses. S'ha passat d'una comunicació unidireccional a una comunicació bidireccional, constant i immediata. Internet és un entorn eminentment participatiu on el client hi té un paper molt actiu. Es pot dir, fins i tot, que sovint les tendències que es desenvolupen estan impulsades per usuaris individuals units per vincles socials.

La generalització d'Internet ha suposat l'aplicació de les eines del màrqueting tradicional a un nou entorn, a un nou escenari amb unes regles del joc completament diferents. Internet ha permès simplificar els processos entre empreses i clients i reduir considerablement els costos. Actualment, Internet és un dels canals més importants que disposa l'empresa per donar a conèixer i per vendre els seus productes i serveis.

Ateses les característiques d'Internet, el màrqueting digital té els següents avantatges per a les empreses:

- permet seleccionar exclusivament el públic que interessa, el que es coneix com a **segmentació**.
- permet personalitzar els missatges.
- dóna a conèixer l'empresa a la xarxa i potencia les visites al web.
- afavoreix que els missatges puguin ser reenviats pels mateixos usuaris a d'altres usuaris, el que es coneix com a **viralitat**.
- és immediat i al seu torn permet també una resposta immediata.
- suposa un estalvi de costos, atès que estalvia tant temps com diners.

L'objectiu de de qualsevol empresa a Internet ha de ser oferir un valor afegit que provoqui una reacció en cadena cap a la seva marca, producte o servei, que en faci augmentar la notorietat, que fidelitzi els clients i que en capti de nous.

Les principals eines del màrqueting digital són:

- Web i blog corporatius
- Posicionament als cercadors
- Butlletí de notícies (*Newsletter*)
- Màrqueting per correu electrònic
- Màrqueting viral
- Publicitat en línia
- Comunicació a les xarxes socials

2.3.1 El web i el blog corporatius

Des del moment que els usuaris s'han acostumat a buscar la informació a Internet és indispensable que les empreses hi siguin presents, tant si venen per Internet com si no ho fan, tant si són empreses grans com si són empreses petites.

La carta de presentació de les empreses a Internet és el web de l'empresa. El web corporatiu conté informació sobre l'empresa però, a més, defineix la seva presència a internet, és la imatge que rebran de l'empresa els seus visitants. Així doncs, el web és una eina de gran importància que ha de transmetre la imatge d'empresa que es vol proporcionar als clients potencials i que ha de servir per potenciar aquesta imatge.

El lloc web ha d'estar pensat per donar resposta als objectius de l'empresa. S'ha de dissenyar pensant en les vendes i s'ha d'aconseguir que l'usuari hi faci el que l'empresa vulgui. A mesura que Internet ha anat evolucionant, els llocs web s'han anat adaptant per poder donar resposta a les necessitats d'uns usuaris cada cop més exigents, tant per que fa a la informació que consumeixen com pel que fa al format en què aquesta informació se'ls presenta. Actualment, per aconseguir un web corporatiu de qualitat, que transmeti confiança als usuaris, cal tenir en compte els següents aspectes:

- **Disseny.** El disseny del web ha de ser actual. Cal aplicar els elements que defineixen la imatge corporativa, com ara els colors o els tipus de lletra, en tot el lloc web per tal que la identitat de l'empresa es reflecteixi de forma clara i consistent.
- **Contingut.** El contingut és bàsic, cal que sigui interessant i atractiu. Els continguts han d'estar ordenats de forma lògica, els textos han de ser curts,

cal ser concís al màxim i evitar les vaguetats, i és convenient establir diferents nivells de lectura, de més important a menys.

- **Optimització per als cercadors.** Cal tenir cura de tots aquells aspectes que puguin millorar el posicionament del lloc web als cercadors. Cal evitar les animacions *Flash* que no són accessibles per als cercadors i potenciar l'ús de les paraules que considerem clau en les cerques que fan els nostres clients potencials.
- **Usabilitat.** El terme usabilitat fa referència a la facilitat per navegar pel web. Cal estructurar la informació per tal que l'usuari la pugui trobar fàcilment i amb el mínim nombre de clics possibles.
- **Connexions a les xarxes socials.** Cal incorporar al web botons per compartir contingut i per accedir a les xarxes socials.
- **Adaptabilitat.** Amb la generalització de l'ús dels mòbils i les tauletes digitals, és indispensable que el web es vegi bé en tots els dispositius.

El blog és un tipus de pàgina web pensat perquè els continguts es puguin actualitzar constantment. El blog permet publicar articles de forma molt senzilla i admet la incorporació de tot tipus de fitxers multimèdia.

Algunes empreses utilitzen el blog com a alternativa al lloc web. Aquesta és una bona solució sobretot per a empreses petites. Així com, en general, el disseny d'un bon web requereix la contractació de professionals, el disseny dels blogs és molt més senzill, bàsicament consisteix en un llistat de notícies. A la Xarxa es poden trobar diversos serveis de blogs gratuïts amb plantilles predissenyades i amb aspecte de web.

En general, però, el blog és un complement del lloc web. Ateses les seves característiques i el seu format, és indispensable actualitzar-lo constantment. És molt adequat, per exemple, per complementar els continguts del web, per recollir les opinions dels usuaris o per fomentar la seva participació. Els seus principals avantatges són els següents:

- **Genera confiança i credibilitat:** un blog actualitzat, amb contingut d'interès per als nostres clients ajuda a generar confiança i ens posiciona com a experts.
- **Genera visites al web:** cal que als articles s'utilitzin les paraules clau relacionades amb els nostres productes i que s'hi incorporin enllaços al web.
- **Permet compartir continguts a les xarxes socials:** els articles del blog es poden utilitzar per dinamitzar les xarxes socials.

2.3.2 El posicionament als cercadors

Un element bàsic en qualsevol estratègia de màrqueting en línia és atraure els clients potencials cap al nostre web. La posició que ocupem a la llista de resultats

dels cercadors serà decisiva per fer possible que aquests clients potencials trobin la pàgina de la nostra empresa quan busquin informació sobre un producte o servei.

Les accions que es porten a terme per guanyar visibilitat als cercadors es coneixen com a **SEO** (*Search Engine Optimization*) i **SEM** (*Search Engine Marketing*):

- **SEO** (*Search Engine Optimization*): fa referència a les accions que es realitzen per optimitzar el web de l'empresa i aconseguir que en cercar les paraules clau utilitzades pels nostres clients potencials els cercadors el situïn en les primeres posicions de la pàgina de resultats de forma natural i orgànica (sense pagar).
- **SEM** (*Search Engine Marketing*): consisteix en pagar publicitat als cercadors per tal que, en cercar paraules clau concretes utilitzades pels nostres clients potencials, es mostri el nostre anunci als primers llocs de la pàgina de resultats dels cercadors com un enllaç patrocinat. L'empresa paga per cada clic que els usuaris fan en el seu anunci (PPC o *Pay per Click*) o, com a màxim, per l'import definit per a la posició on apareix.

Els dos sistemes es complementen i permeten aconseguir el mateix resultat per camins diferents. Les accions de *SEM* són cares però tenen resultats immediats. Les accions de *SEO*, en canvi, són gratuïtes, però tenen resultats a més llarg termini. Les accions de *SEO* i *SEM* es poden iniciar de forma simultània i, a mesura que es vagin detectant resultats de les accions *SEO*, es poden anar reduint les accions de *SEM*.

2.3.3 El butlletí de notícies

El butlletí de notícies o *newsletter* és una publicació digital de caràcter informatiu que es distribueix a través del correu electrònic amb una certa periodicitat. És una eina molt adequada per a la difusió de les notícies, convocatòries, promocions i activitats que organitza l'empresa.

Els destinataris s'hi han d'haver subscrit en el procés de compra o en el procés de registre, per tant es tracta d'un públic interessat en el contingut que li pugui oferir l'empresa, que ha decidit rebre'l al seu correu electrònic en lloc d'anar-lo a buscar al web. Això no obstant, cal recordar que, en compliment de la normativa vigent, a cada correu que enviem hi ha de figurar una opció relativa al dret del subscriptor de donar-se de baixa, cancel·lar o rectificar les seves dades personals.

El butlletí de notícies permet incrementar el contacte regular amb els subscriptors, garanteix la presència de la marca a un cost baix i facilita l'enllaç al nostre web o blog. És important, però, no cansar els destinataris, cal espaiar els missatges i procurar fer-los interessants per als clients.

Els butlletins de notícies solen incloure continguts com ara entrevistes amb experts, casos d'èxit, informació pràctica, informació relacionada amb l'actualitat o articles de personatges rellevants.

2.3.4 El màrqueting per correu electrònic

El màrqueting per correu electrònic és una modalitat de màrqueting directe que consisteix a enviar per correu electrònic informació sobre productes, serveis, promocions, etc. al nostre públic objectiu. No s'ha de confondre el màrqueting per correu electrònic amb el correu brossa (*spam*).

Els destinataris d'aquests correus normalment provenen de la base de dades de compradors i usuaris que s'han registrat al butlletí electrònic (*newsletter*) per rebre promocions o informació d'interès, tot i que també es poden contractar enviaments a bases de dades de tercers. En el primer cas, l'objectiu sol ser la retenció de clients mitjançant programes de fidelització i en el segon, l'objectiu és la captació de nous clients.

En el primer cas, cal tenir present que cal incloure en els correus una opció relativa al dret que tenen els destinataris de donar-se de baixa, cancel·lar o rectificar les seves dades personals. En cas de fer un enviament a una base de dades de tercers, cal assegurar-se que es tracta d'empreses que han aconseguit els registres de forma lícita i que disposen d'una base de dades degudament segmentada que ens permeti arribar als nostres potencials clients.

Com en totes les accions de màrqueting en línia, es poden mesurar els resultats i fer un seguiment personalitzat del comportament dels usuaris atès que es disposa d'informació sobre el nombre de correus electrònics enviats, rebuts, oberts i no lliurats.

Aquests resultats dependran en gran mesura dels següents factors clau:

- El correu ha de ser personalitzat al màxim. Si disposem del nom o de les dades d'una persona o empresa els hem d'utilitzar.
- L'assumpte ha de ser interessant.
- El disseny ha de ser persuasiu.
- Hi ha dies millors que altres per enviar les publicacions. Enviar una publicació el dilluns a primera hora, quan la gent té les bústies plenes de correus rebuts durant el cap de setmana, pots ser menys efectiu que al migdia. La millor hora és a mig matí o a primera hora de la tarda, quan ja es té tot el correu resolt i l'atenció es pot centrar en el missatge enviat.

2.3.5 El màrqueting viral

El **màrqueting viral** consisteix a llançar missatges a través d'Internet (articles, vídeos, acudits gràfics, cançons, etc.), amb l'objectiu que siguin els propis consumidors els que els transmetin als seus coneguts, xarxes socials i altres

mitjans electrònics, com si es tractés d'un virus informàtic. Un dels avantatges és que la transmissió dels missatges a través de la xarxa és molt econòmica i molt efectiva ja que parteix d'una persona de confiança.

Ateses les seves característiques, és un tipus de màrqueting reservat per a professionals. Si no es disposa d'experiència prèvia i de coneixements de publicitat és fàcil que el resultat no sigui l'esperat. Quan funciona, però, s'obtenen molt bons resultats amb inversions molt baixes.

Des de la irrupció de les xarxes socials, les campanyes virals han augmentat, així com la potencial repercussió que poden arribar a tenir. Centenars de milions d'usuaris disposen de compte a *Facebook*, *WhatsApp* o *Twitter* i, per tant, els destinataris potencials de campanyes virals cada vegada són més amplis.

2.3.6 La publicitat en línia

La publicitat de *bàners* va ser el primer format publicitari que es va posar en pràctica a l'entorn digital.

Mentre que en els enllaços patrocinats dels cercadors ens adrecem a usuaris que ja sabem que estan interessats en el producte, en el cas dels *bàners* estem donant a conèixer el nostre producte a un usuari que no sabem si l'està buscant. És, per tant, una publicitat menys efectiva que la dels cercadors.

Aquesta publicitat funciona bàsicament en dues modalitats de pagament:

- **Modalitat CPM** (Cost per mil impressions). Es paga per cada 1000 impressions de l'anunci o sigui per les vegades que es veu l'anunci.
- **Modalitat CPC** (Cost per clic). Es paga per cada clic que es fa a l'anunci i s'utilitza especialment per als anuncis de text.

Inicialment el model més utilitzat per a *bàners* era el de *CPM*. Aquest es manté encara als grans portals web però, progressivament, sobretot en portals més petits o través de plataformes específiques, s'ha implementat la modalitat *CPC*.

2.3.7 La comunicació a les xarxes socials

Si hi ha un gran canvi a destacar a Internet durant els darrers anys, en què la seva implantació ha estat massiva, és sens dubte el que ha comportat l'aparició de les xarxes socials.

Una **xarxa social** a Internet és un lloc web que permet establir i comunicar grups formats per persones i/o institucions amb interessos relacionats.

Les **xarxes socials** com a llocs web van començar a aparèixer al principi del segle XXI amb l'objectiu de facilitar les relacions entre persones amb interessos comuns. A poc a poc, el seu ús es va estendre a diferents àmbits: amistat, família, etc., i també empreses.

La proliferació dels continguts del **web 2.0**, l'expansió consegüent de la participació dels individus en l'elaboració de continguts, la major interacció i, sobretot, les majors possibilitats d'integrar-se en grups d'interessos similars, han provocat l'entrada de les empreses a les xarxes socials, que permeten, entre altres coses:

- Donar a conèixer la marca i accedir a bosses de mercat potencial.
- Mantenir contacte amb els clients i obtenir *feedback* de les seves iniciatives.
- Fidelitzar els clients.
- Fer investigació de mercats.
- Publicitar els productes.
- Comunicar notícies i esdeveniments.
- Adreçar l'usuari al web corporatiu.
- Resoldre dubtes habituals.

Entre allò que fa que les xarxes socials tinguin tant atractiu per a les empreses sobresurt la facilitat de penetració en el mercat i la facilitat per mantenir el contacte. Això es fonamenta en el fet que els usuaris potencials ja estan adaptats a l'entorn de les plataformes de les xarxes socials i són només a un clic per fer-se subscriptors i rebre en la seva pròpia pàgina d'inici totes les novetats que les empreses vagin aportant.

Amb Internet i les xarxes socials, però, les empreses han perdut en alguna mesura el control sobre la seva informació corporativa. Els usuaris poden fer arribar els seus comentaris i les seves opinions directament al web de l'empresa, o bé participant en blogs, fòrums o xarxes socials i, d'aquesta manera, poden influir sobre altres usuaris consumidors, tant de forma positiva com de forma negativa. Es converteixen així en líders d'opinió i en prescriptors de productes i serveis. No oblidem que, per a determinats productes, la majoria de potencials clients consulten a Internet l'opinió dels altres usuaris abans de comprar.

És per això que la participació de les empreses en les xarxes socials exigeix una actitud activa en el seu manteniment i seguiment. És vital que hi hagi una actualització contínua dels continguts, ja que, si no, la participació de les empreses podria resultar contraproductiu i donar una mala imatge. Així, perquè aquest sistema de comunicació aporti valor afegit als usuaris, cal una política activa d'actualització de continguts.

El professional que s'encarrega de portar a terme aquesta tasca es coneix com a **gestor de comunitats** (*community manager*), que es defineix com la persona encarregada de gestionar i dinamitzar una comunitat d'usuaris. Entre les tasques del gestor de comunitats cal esmentar:

Web 2.0

És un concepte, no una aplicació, que defineix les noves formes d'interacció entre les empreses, els mitjans i les comunitats d'usuaris. Aquests, ara, s'han convertit en els protagonistes i poden compartir, comentar, criticar o admirar tot allò que troben, agafant moltes vegades el protagonisme i comandament del mercat.

- L'actualització de notícies i esdeveniments.
- L'actualització d'ofertes i promocions.
- La dinamització de la participació dels usuaris per rebre retroalimentació de les accions de l'empresa.
- La gestió del grup.
- La resposta a les qüestions que puguin aportar els membres.

Hi ha una gran varietat de xarxes socials i la majoria disposen de perfils per a empreses, diferents dels perfils personals, que permeten accedir a eines específiques per a la gestió d'aquest tipus de perfils. Cada empresa o marca utilitzarà les xarxes que millor serveixin als seus objectius. Un cop escollides les xarxes, l'ús que en fa cada empresa també pot variar lleugerament. No obstant això, es poden reconèixer certs usos comuns de les xarxes més populars, determinats per les mateixes característiques de cada xarxa, concretament:

- **Facebook** és un canal informal que busca enfortir el vincle entre els clients i la marca. Permet a les empreses crear una pàgina informativa sobre aspectes corporatius, novetats, ofertes, etc. D'aquesta manera l'empresa aconsegueix més visibilitat, escolta els clients i hi conversa.
- **Twitter** és un canal informatiu, utilitzat per llançar titulars i notícies breus (màxim 140 caràcters), ofertes o bé prestar una atenció immediata al nostre client en aspectes concrets. Permet definir de manera clara els interessos i afinitats de la nostra empresa i intercanviar opinions amb els nostres seguidors. La presència a *Twitter* permet també guanyar credibilitat. Actualment és una de les xarxes socials més serioses i hi participen de forma activa moltes empreses i institucions reconegudes.
- **Flickr, Instagram o Pinterest** són xarxes per compartir imatges que permeten reforçar la imatge de marca. S'utilitzen per publicar imatges de productes, ofertes o coses de tercers que agraden a la nostra empresa o marca. Són uns bons aparadors per als productes de l'empresa.
- **Youtube** és la xarxa de referència per compartir vídeos. Permet donar a conèixer o reforçar marques, productes o serveis. Es tracta d'una eina molt potent ja que el vídeo en línia té un fort component viral: els vídeos s'envien i es recomanen perquè el seu consum és ràpid, fàcil i atractiu.

2.4 El màrqueting mòbil

La generalització dels telèfons mòbils intel·ligents (*smartphones*) han obligat a redefinir les eines del màrqueting digital.

El **màrqueting mòbil** són el conjunt de tècniques i formats per a la promoció de productes i serveis utilitzant els dispositius mòbils com a canals de comunicació.

El màrqueting mòbil permet adaptar-se als diferents nínxols de mercat i facilita el *feedback* del consumidor atès que aquest es pot posar en contacte amb l'empresa en el moment i en el lloc més convenient per a ell. De la mateixa manera, l'empresa pot utilitzar la geolocalització, per adaptar els missatges. És una eina especialment adequada per aconseguir generar les actituds i els comportaments adequats entre els consumidors atès que el mòbil acompanya el client en totes les fases del procés de decisió de compra.

Per tal de beneficiar-se dels avantatges del màrqueting mòbil és imprescindible que el web de l'empresa s'adapti a tots dispositius i que pugui sigui localitzable a través de cercadors i mapes. A continuació es detallen algunes de les accions de màrqueting mòbil més habituals:

- Aplicacions mòbils específiques: algunes empreses creen aplicacions mòbils específiques que donen a l'empresa una imatge innovadora.
- Codis QR: són codis de barres bidimensionals que es capturen amb el mòbil com una imatge i es llegeixen amb un programari lector específic.
- Enviaments d'SMS o correus electrònics.
- *Passbook*: és una cartera virtual que permet emmagatzemar al mòbil bitllets de tren o avió, targetes d'embarcament, entrades d'espectacles, targetes de fidelització, cupons, ofertes, etc.

2.5 Responsabilitat social, ètica i màrqueting

El màrqueting rep, molt sovint, les crítiques de la societat. Això es deu, en gran part, al fet que les empreses o organitzacions que han dut a terme determinades accions de màrqueting han adoptat punts de vista i comportaments poc ètics. Així doncs, és freqüent que s'acusi el màrqueting de crear noves i falses necessitats, d'induir la societat cap a comportaments consumistes i de fer publicitat enganyosa, per exemple, per mitjà d'anuncis que generen falses expectatives.

Però el màrqueting té com a principi fonamental la satisfacció de les necessitats dels consumidors. Així, totes les seves actuacions s'adrecen a aconseguir aquest objectiu mitjançant una relació d'intercanvi beneficiosa per a tots els que hi participen. En realitat, les acusacions anteriors són conseqüència d'una aplicació incorrecta dels principis que propugna el màrqueting i un ús inadequat dels instruments que té al seu abast.

La **responsabilitat social del màrqueting** recull les conseqüències ètiques de les actuacions de màrqueting de les empreses i les organitzacions no empresarials.

La responsabilitat social del màrqueting comporta un *contracte social* entre l'organització i la societat, mitjançant el qual l'organització es compromet a assumir els resultats de les seves actuacions i mira d'identificar i eliminar les possibles conseqüències negatives sobre el conjunt de la societat. Això porta a dissenyar productes més bons, tant per als consumidors com per a la societat en general, que en surt beneficiada.

L'exemple de la banca ètica

La banca ètica és una alternativa als bancs convencionals. Es tracta d'entitats financeres que neixen amb l'objectiu de dedicar els estalvis dels seus clients al finançament d'iniciatives que, a més de ser rendibles, milloren la qualitat de vida de les persones i respecten el medi ambient.

La responsabilitat social i l'ètica en el màrqueting són dos conceptes relacionats. De fet, la responsabilitat social es pot considerar una part de l'ètica empresarial.

L'*ètica* en el màrqueting fa referència al conjunt de valors i principis morals que defineixen una conducta generalment acceptable de les accions de les empreses, i que serveixen de guia de conducta davant els dilemes que es presenten en desenvolupar les activitats de màrqueting.

Moltes empreses no tenen una orientació clara al mercat, i es dediquen a fer publicitat i venda agressiva en comptes de conèixer les necessitats del client. El comportament no ètic es pot donar en àmbits molt diversos. Per exemple, amb pràctiques restrictives a la lliure competència, comercialitzant dades personals dels clients sense la seva autorització, etc.

Tot i que les accions de màrqueting no es poden considerar de forma aïllada, sinó que s'han d'avaluar tenint en compte el context cultural i social en què s'han produït, cal defensar uns valors i principis amb caràcter universal.

D'altra banda, la frontera entre l'ètica i la llei de vegades és difusa, de manera que no totes les pràctiques ètiques són legals, ni tot el que és legal és ètic al mateix temps. Per exemple, ens podem qüestionar fins a quin punt és responsabilitat de l'empresa la comercialització de certs productes que respecten les normatives vigents però que provoquen efectes negatius en la societat, com ara la contaminació mediambiental, o que han estat creats com a resultat d'experiments fets amb animals.

Atès que el comportament ètic de les empreses depèn del comportament ètic dels seus membres, són moltes les organitzacions que han creat codis de conducta d'ús intern amb la finalitat que s'apliquin a tots els vessants de la seva activitat.

El compromís de The Body Shop

Aquesta empresa, comercialitzadora de productes d'higiene i cosmètica, denuncia en la seva web l'experimentació animal amb finalitat cosmètica. La marca es mostra defensora dels drets humans i del respecte al medi ambient.

Moltes associacions de màrqueting i d'investigació de mercats també han elaborat codis de conducta amb els quals es vol facilitar la presa de decisions ètiques dels seus membres. Són un exemple d'aquest tipus d'iniciatives els codis de conducta establerts per la Federación Española de Comercio Electrónico y Marketing Directo (FECEMD), l'American Marketing Association (AMA) i l'Associació Europea d'Estudis de Màrqueting i Opinió (ESOMAR).

3. Els serveis postvenda

La relació d'una empresa amb els seus clients no acaba quan s'han venut els productes o serveis que ofereix. Pot passar que els clients, després d'haver comprat, trobin qualsevol defecte en el producte, o també que la utilitat que ofereix el producte o servei no sigui l'esperada inicialment. És llavors quan l'empresa ha d'oferir un servei postvenda que satisfaci el client i que al mateix temps sigui generador de valor.

El servei postvenda s'associa al departament d'atenció al client, ja que la postvenda és una part substancial del servei al client i inclou una de les seves funcions més importants, com és la gestió de queixes i reclamacions.

Per això, a les empreses no sol existir un departament de servei postvenda, i és el servei d'atenció al client el que desenvolupa els processos administratius que emanen del tractament de la informació que gestiona el servei postvenda.

El servei postvenda es desenvolupa establint relacions amb els departaments següents:

- **Màrqueting.** Les activitats posteriors a la venda no són pròpies del departament de màrqueting, però sí que ho són les vendes, de forma que l'activitat postvenda es deriva de l'activitat de màrqueting. Les relacions de comunicació que s'estableixen entre el servei postvenda i el departament de màrqueting segueixen el següent procés: a través del servei postvenda s'obté informació sobre el nivell de satisfacció dels clients i, per tant, de les seves expectatives; d'altra banda, també s'obtenen dades del posicionament de l'empresa respecte de la competència. El servei postvenda processa totes aquestes dades i proporciona informació al departament de màrqueting sobre la resposta global dels clients, de la qual es pot deduir l'eficiència de l'aplicació del pla de màrqueting.
- **Producció.** Les dades sobre manteniment, avaries i ús de la garantia permeten determinar les característiques del funcionament dels productes. Així, el departament d'atenció al client pot indicar al departament de producció els punts fonamentals de les instruccions d'ús i el tipus de garantia que valoren els usuaris.
- **Direcció estratègica.** Tots els processos d'una empresa s'han de basar en la qualitat total i, per això, la direcció estratègica de l'empresa necessita controlar-los, de forma que pugui trobar-hi oportunitats de millora. Tots els serveis han d'aportar informació rellevant a la direcció estratègica. En el cas del servei postvenda, la informació s'obté de la gestió de queixes i reclamacions, i té a veure amb les causes d'insatisfacció dels clients i les deficiències que porten aparellades aquestes causes.

Consulteu la unitat "Comunicació oral i atenció al client" i reviseu les funcions del departament d'atenció al client.

3.1 La satisfacció del client

Els clients esperen que l'atenció rebuda, el producte o el servei satisfacin una necessitat. La satisfacció és una percepció subjectiva del client. Aconseguir majors i millors nivells de satisfacció significa per a l'empresa major nivell de rendibilitat. Per aquest motiu, és convenient conèixer quines són les necessitats dels usuaris i quins són els atributs o les característiques del producte o servei que els clients valoren perquè els permeten cobrir aquestes necessitats.

Atributs tangibles i intangibles del producte

- El **nucli**. Comprèn les propietats físiques, químiques i tècniques del producte que el fan apte per a determinades funcions i usos.
- La **qualitat**. És la valoració dels elements que componen el nucli, d'acord amb uns estàndards que mesuren les qualitats i que permeten fer comparacions amb la competència.
- El **preu**. És el valor del producte expressat en diner, i constitueix la valoració última que fa el consumidor abans d'adquirir-lo.
- L'**envàs**. És un element de protecció. Juntament amb el disseny, té un gran valor promocional i d'imatge.
- El **disseny, la forma i la mida**. Permeten la identificació del producte atorgant-li personalitat pròpia.
- La **marca, els noms i les expressions gràfiques**. Faciliten la identificació de l'empresa. Permeten el record del producte associat a un o més dels atributs. Actualment constitueixen un dels principals actius de l'empresa.
- El **servei**. Conjunt de valors afegits a un producte que permet marcar diferències respecte a la resta. Entre els serveis a considerar es troben la garantia, el servei postvenda, el finançament, etc.

El propòsit de tota relació amb els clients ha de ser lliurar-los un valor superior.

El **valor percebut pel client** d'un producte o servei és el resultat de la diferència entre els avantatges (beneficis) que rep i els sacrificis (costos) que li implica el seu ús, possessió o consum.

Els beneficis són el conjunt d'avantatges funcionals i psicològics que esperen els clients d'un producte o servei, i els costos, el conjunt de recursos consumits a avaluar, adquirir, utilitzar i, fins i tot, desfer-se'n, si és el cas, del producte o servei de què es tracta. És a dir, la diferència entre el que es rep i el que es lliura en les diverses alternatives.

I de la definició anterior es desprèn que:

- El valor superior per al client es crea incrementant els beneficis i/o reduint els costos.
- Els clients reben beneficis de diverses fonts, que són:

- El valor aportat pels seus **aspectes físics**. Es distingeixen les següents variables: versions, característiques físiques, resultats, qualitat, uniformitat, durabilitat, fiabilitat, responsabilitat, estil i disseny.
- El valor aportat pels **serveis connexos**. S’hi inclouen els següents: facilitat en l’adquisició, instal·lació, assessoria tècnica, lliurament, formació, manteniment, finançament i seguretat.
- El valor aportat per **la imatge**. Hi intervenen les següents variables: publicacions, símbols, atmosfera, esdeveniments...
- El valor de les **relacions entre les persones**. Els empleats que desenvolupen relacions amb la clientela poden aportar valors com la competència, l’amabilitat, la credibilitat, la fiabilitat, la responsabilitat i la comunicació.

Exemples de valors que poden aportar els productes o serveis

- **Valors aportats pels serveis aparellats al producte. Les companyies aèries ‘low cost’.** Si entrem en un portal d’Internet d’una companyia aèria de baix cost i trobem constantment dificultats per adquirir un bitllet a causa de la lentitud del sistema, la imatge que ens enduem de l’empresa és de lentitud i confusió. El mateix passarà si la companyia redueix el seu pressupost en revisió i manteniment d’avions, ja que ens transmetrà una imatge d’inseguretat.
- **Valors aportats per la imatge. Bilbao, sota l’efecte Guggenheim.** Bilbao és el paradigma de transformació d’una ciutat industrial (grisa) a una ciutat de serveis i cultural (blanca), i el turisme ha tingut un paper fonamental en aquest canvi d’imatge. El disseny del metro, de l’aeroport i del Museu Guggenheim, així com també la recuperació als vianants de l’espai verd que deixa el riu Nervión, constitueixen els elements clau d’un canvi d’estratègia per promocionar la ciutat.
- **Valors aportats per la relació entre les persones. Les característiques diverses dels clients de les cadenes d’hostaleria.** Les cadenes d’hostaleria reben clients d’arreu del món, amb característiques molt diverses (personalment i culturalment). Un client celíac valorarà molt positivament que en la cuina de l’hotel on passa una breu o llarga estada coneguin la seva circumstància personal i cuidin la seva dieta oferint-li els menús adients.
- Els clients s’enfronten a cinc possibles classes de costos: monetaris, psicològics, de temps, d’esforços i també de la mateixa relació amb l’empresa que els ha venut el producte o prestat el servei de què es tracta.
- La percepció del valor per al client és un element subjectiu que dependrà també d’altres aspectes. Per exemple, el comprador podria haver rebut ordres de comprar al preu més baix o bé podria no tenir la suficient formació per entendre que comprar més econòmic li pot suposar a llarg termini un increment en els altres costos, com ara el temps invertit en una segona compra més propera en el temps i un esforç en la recopilació de la informació necessària per afrontar una nova compra.

Algunes de les accions que ha de tenir en compte l’organització per aconseguir la satisfacció del client són:

- Conèixer com cobrir les necessitats del client.
- Preguntar al client si està satisfet.

- Superar les expectatives del client.
- Ajustar els processos de l'organització per aconseguir satisfer els clients contínuament.

El servei d'atenció al client té un paper molt important en el desenvolupament i manteniment de la satisfacció del client, per la imatge corporativa que ofereix i pels serveis que presta. El client compara el que rep amb el que esperava i, quan més rep, més satisfacció assoleix i, per tant, l'empresa té major probabilitat de poder seguir comptant-hi en el futur.

Eines com la bústia de suggeriments, el llibre de reclamacions o els qüestionaris que pregunten sobre la qualitat del servei o producte són molt útils per a l'empresa, encara que, de vegades, pugui semblar un element decoratiu en el rebedor de l'empresa.

Enquestes telefòniques, visites al client, entrevistes, observar el client quan utilitza un producte o servei, l'anàlisi de les reclamacions o queixes, l'anàlisi de la competència, fer trucades a un tant per cent de la base de clients cada trimestre o enviar un breu repàs a la factura mensual són altres tècniques per satisfer les exigències dels client.

3.2 Estratègies de fidelització

En un mercat cada vegada més competitiu, la fugida dels clients és gairebé inevitable. Cal fidelitzar-los, ja que en el client que repeteix està la clau de l'èxit de l'empresa. La fidelització i la satisfacció del client van lligades, l'empresa fidelitza clients si aconseguix que el client estigui satisfet i repeteixi una compra.

En funció del seu grau de satisfacció, podem distingir els següents tipus de clients:

- **Complagut.** És el client que percep que l'empresa, el producte i el servei han excedit les seves expectatives. El fet d'estar complagut li genera una afinitat emocional i una preferència racional cap a la marca.
- **Satisfet.** És el client que percep que ha rebut el que esperava. Sol mostrar-se poc disposat a canviar de marca, però pot arribar a fer-ho si troba un altre proveïdor que li ofereix una oferta millor. El client satisfet és més fidel, compra productes i serveis addicionals i, normalment és menys sensible al preu que els altres clients. El més important per a l'empresa és aconseguir clients satisfets.
- **Insatisfet.** El client està insatisfet o desil·lusionat amb l'empresa, el producte o el servei. Les expectatives que el client tenia no han estat satisfetes o estan per sota de les seves expectatives. Si es vol recuperar la confiança d'aquests clients cal fer una investigació profunda de les causes que van generar la seva insatisfacció i corregir el que calgui. Solen ser

Un client satisfet transmet la seva experiència positiva a tres persones; en canvi, un client insatisfet la transmet a onze persones.

accions costoses, perquè han de canviar una percepció que es troba molt arrelada en el client.

- **Influent.** És el client que es caracteritza per la seva influència —percepció positiva o negativa— en un grup gran o reduït de persones, del seu entorn més proper com familiars o amics o estrelles de cinema, famosos, etc., cap a un producte o servei.

L'empresa ha d'establir un pla de fidelització per segmentar i prioritzar la cartera de clients amb la finalitat de definir estratègies que li permetin retenir els millors clients. Ha d'estudiar les causes d'abandonament i fidelitat dels clients per definir un pla de millora i aconseguir així que el client incrementi la repetició de compra i, potenciar la fidelitat cap a la marca per ampliar la cistella de compra.

La fidelització ha de materialitzar-se sobre aspectes concrets del servei i l'atenció de l'empresa cap al client, com ara:

- Guanyar la confiança dels clients.
- Assolir qualitat en el servei, des del punt de vista dels clients.
- Complir els compromisos de qualitat, preu, terminis, etc.
- Prestar un servei, solucionar problemes i donar assessorament.
- Crear una imatge, assegurant qualitat i satisfacció al client.

La *fidelitat* és la relació continuada d'un client amb una empresa. L'empresa evita que aquest client sigui assolible per la competència i converteix el manteniment d'aquesta relació en el seu objectiu fonamental.

La relació dels clients amb l'empresa pot ser de diferents tipus:

- **No-fidelitat.** El client no compra ni fa ús del producte o servei de l'empresa. L'objectiu de l'empresa ha de ser que es compri o s'usi el producte o servei, analitzant els factors determinants per a la seva preferència enfront de les empreses competidores.
- **Pseudofidelitat.** El client compra o usa el producte o servei, però no hi ha una actitud positiva forta cap a la marca. L'empresa no pot confiar amb aquest tipus de fidelitat, ja que el client estarà obert a canvis i podrà acceptar l'oferta d'una altra marca si aquesta presenta un bon mix de màrqueting.
- **Fidelitat latent.** El client, tot i tenir una actitud positiva cap a la marca, no repeteix la compra. L'empresa ha de destinar recursos a eliminar els obstacles a la repetició de compra o l'ús del producte o servei.
- **Fidelitat sostenible.** Hi ha freqüència de compra o ús del producte o servei i una forta actitud positiva cap a la marca. L'empresa ha de reforçar aquesta fidelitat i continuar amb una oferta de valor superior per al client.

Un client satisfet costa per a l'empresa cinc vegades menys que aconseguir un nou client.

En màrqueting, no és el mateix parlar de *fidelitat* que parlar de *lleialtat* a una marca.

La *lleialtat* es refereix a la força o intensitat de la relació o del vincle d'un comprador amb un establiment determinat, o al compromís d'adquisició habitual d'una marca en concret.

La lleialtat com a mesura de vinculació a la marca és un component estratègic fonamental per a l'empresa. Per aconseguir l'objectiu de lleialtat, les empreses han de desenvolupar programes de fidelització. L'heterogeneïtat dels clients pot suposar diferents tipus de programes per a cada tipologia i, per tant, diferenciació. Un dels programes més utilitzats en l'actualitat és el basat en l'acumulació de punts per compres o ús de serveis.

El Programa Iberia Plus

Iberia Plus premia la fidelitat dels seus clients amb vols gratuïts o descomptes en altres serveis d'Iberia.

El programa mixt de fidelització de l'FNAC

FNAC manté un programa mixt de fidelització basat en vals descompte per a la reducció en el preu de futures compres combinat amb un programa de tracte especial o preferencial, com és la participació en sortejos, assistència a esdeveniments, etc.

Però n'hi ha d'altres:

- Descomptes per a futures compres.
- Regals complementaris a la compra, superat un import.
- Vals de descompte sobre altres productes de la mateixa marca.
- Targetes de fidelització a clients habituals.
- Petits obsequis amb motiu d'un aniversari, etc.
- Sortejos.
- Tracte preferent en el servei.

Aquestes actuacions han d'estar relacionades amb la imatge que es vol donar de l'empresa i del producte. En definitiva, qualsevol actuació ha de quedar ben definida per aconseguir que totes les polítiques vagin en la mateixa direcció.

Tots els mecanismes de fidelització estan encaminats a la consolidació d'una clientela fidel per al comerç, que aporti consistència i estabilitat a l'empresa i contribueixi al seu creixement.

Una altra finalitat de la fidelització del client és aconseguir una publicitat positiva envers clients potencials. A més, la fidelització permet obtenir informació privilegiada sobre els comportaments i gustos dels clients que, utilitzada adequadament, pot facilitar l'optimització de les vendes.

Tota empresa voldria tenir clients lleials, més que clients fidels, atès que els clients lleials són els que, d'alguna manera, contribueixen a atreure nous clients.

Per fer possible aquesta atracció es desgranen vuit etapes, molt lligades al procés d'implementació en l'empresa de la filosofia del màrqueting de relació amb els clients:

1. **Identificació.** S'avalua la facilitat o la dificultat d'identificar l'univers de clients objecte d'una determinada estratègia de màrqueting relacional. Les empreses valorarien molt positivament tenir aquest conjunt de clients identificats, i en cas de no ser així, s'avaluaria el cost d'identificar-los.
2. **Informació i atracció.** S'avalua en aquesta etapa la facilitat o dificultat de donar a conèixer l'empresa i els seus productes. Una empresa té assolida aquesta segona fase si els seus productes tenen una elevada participació en el mercat.
3. **Venda.** S'avalua la facilitat o dificultat que un client potencial que ja coneix la marca passi a ser client real, és a dir, que s'arribi a tancar la primera transacció amb ell. I un cop és client, si és fàcil o difícil inscriure'l en el màrqueting relacional.
4. **Servei.** S'avalua si un cop tancada la venda és fàcil o difícil servir el client, és a dir, s'avalua la facilitat o dificultat per oferir serveis addicionals d'instal·lació, ajust, adaptació o rectificació del producte venut.
5. **Satisfacció.** En aquesta etapa es tracta d'avaluar la facilitat o dificultat que pugui tenir una empresa per aconseguir que els clients quedin satisfets amb el producte o servei que han comprat. El grau de satisfacció sol dependre del grau en què l'empresa venedora és capaç d'igualar, o fins i tot, de superar les expectatives que tenia el client en el moment de formalitzar la compra.
6. **Fidelització.** Es tracta d'avaluar les oportunitats que té una empresa de convertir els clients satisfets en clients fidels.
7. **Desenvolupament.** En aquesta etapa es tracta d'avaluar fins a quin punt, quan una empresa ha arribat a vendre un determinat producte o servei a un client, i el client ha quedat satisfet i és ja fidel, a l'empresa se li poden obrir noves oportunitats d'ampliar i desenvolupar la seva relació amb ell. El desenvolupament d'un client pot produir-se per diversos mecanismes: disminuint la seva taxa d'infidelitat, és a dir, la freqüència de compra d'altres marques, comprant més quantitat d'un producte, comprant altres productes de la mateixa marca...
8. **Creació de comunitats d'usuaris.** Algunes marques creen comunitats d'usuaris dels seus productes o serveis. Dins d'aquestes comunitats, s'intensifiquen els vincles entre clients, s'intercanvien coneixements, activitats i experiències centrades en el producte o servei.

L'empresa que aconsegueixi arribar a l'últim estadi pot beneficiar-se de majors nivells de lleialtat amb costos de comunicació molt inferiors als d'altres marques que no hagin arribat a posar en pràctica aquesta vuitena fase.

La comunitat de TripAdvisor

TripAdvisor és un web de viatges que opera en 37 països i cobreix quasi 4 milions d'allotjaments, restaurants i llocs d'interès. Des d'aquesta web, els viatgers poden planificar íntegrament els seus viatges sense moure's de casa. Diàriament rep més de 260 milions de visites i compta amb més de 150 milions d'opinions i comentaris reals dels seus usuaris, que solen influir en les decisions d'altres membres de la comunitat.

Alguns dels components de mesura de la fidelització són:

- **Freqüència:** entesa com el nombre de transaccions fetes, la seva dispersió en el temps i el grau d'assiduitat.
- **Adaptació:** és important adequar el producte a cada client, a les seves característiques i necessitats específiques, com a garantia de satisfacció.
- **Diferenciació:** oferir elements de distinció respecte de la competència, diferenciant-se des de la perspectiva del client, que ho considerarà com un valor afegit al producte.
- **Satisfacció:** percepció del client sobre el producte, el servei i l'atenció rebudes, amb relació a les expectatives que s'havia generat. El compliment de les expectatives assegurarà la satisfacció del client i contribuirà a la fidelització.
- **Compromís:** des del punt de vista del comerç cap al client en termes de qualitat del producte, del servei i de l'atenció, però també un compromís del client amb l'empresa.

3.3 Tipus de servei postvenda

El servei postvenda és l'última fase que apareix a les empreses quan s'aplica tot el procediment de qualitat d'atenció al client. En moltes ocasions, per a una empresa és més important aconseguir mantenir relacions comercials perllongades en el temps amb els seus clients que no pas aconseguir-ne de noves. Per això, el servei postvenda i la fidelització consisteixen a establir un vincle entre el client i l'empresa, mitjançant diferents mecanismes, amb l'objectiu del creixement i l'expansió del negoci.

Per aconseguir la fidelització és essencial continuar cuidant el client, fins i tot després que hagi adquirit el producte. Actualment, aquest servei és ofert per totes les empreses, i per tant la diferència entre l'empresa i la de la competència estarà marcada per un servei postvenda de millor qualitat, i no per la seva simple existència. Per tant, s'ha de definir de manera clara com serà aquest servei i què oferirà als clients, amb la finalitat d'assegurar que la qualitat del producte és l'adient.

Les activitats del servei postvenda es poden classificar d'acord amb els seus destinataris. Així, tenim:

- **Activitats adreçades als compradors o usuaris** amb la finalitat que aquests puguin obtenir els majors beneficis amb el seu ús. Aquestes activitats es centren en:

- *El fet de facilitar l'ús del producte.* És a dir, establir un sistema de comunicació amb el client per conèixer com s'utilitza el producte i poder-lo orientar per tal que el faci funcionar de forma eficient. En productes industrials, aquests serveis de formació solen incloure's pel fet de fer la compra. En productes senzills i en mercats de consum, les instruccions de maneig solen acompanyar el producte en forma de fullet.
- *La gestió de queixes i reclamacions.* Les queixes posen de manifest errors o defectes en els productes o en la forma de prestar els serveis. És necessari que l'empresa desenvolupi un protocol eficient per gestionar-les.

- **Activitats encaminades a completar la funcionalitat dels productes.** Aquestes activitats són:

- *Instal·lació.* Consisteix en un conjunt d'operacions que es realitzen en la ubicació on el client necessitarà fer ús del producte, incloent-hi la posada en funcionament. Si es tracta d'un producte complex, la instal·lació la realitza el personal tècnic de l'empresa. Si, pel contrari, el producte és senzill, la instal·lació la pot fer el mateix usuari, però és necessari facilitar-li les orientacions i les eines necessàries per tal que la pugui dur a terme de forma correcta i en el menor temps possible. Aquestes instruccions han de ser entenedores.
- *Formació per a l'ús.* Depenent dels productes, és possible que calgui preveure una formació o un suport al client per a l'ús del producte.
- *Manteniment.* En alguns productes, com la maquinària, l'ús habitual pot provocar el desgast d'alguna peça, l'acumulació de greixos o calç, o qualsevol altre tipus de circumstància que fa que el producte deixi de funcionar o que no ho faci correctament. En aquests casos, caldrà realitzar la substitució d'alguna peça, o tasques de neteja, lubricació, etc. En la majoria dels casos, aquestes operacions les ha de dur a terme un tècnic especialista.
- *Reparacions.* Són operacions que tenen com a objectiu restablir característiques d'ús que el producte ha perdut per ruptures, avaries o mal funcionament. A efectes del servei postvenda, les reparacions es poden dividir en *reparacions en garantia* (les produïdes dins el període de temps en què el proveïdor respon davant del comprador dels defectes o errors de funcionament dels productes venuts) i *reparacions postgarantia* (les que es resolen un cop finalitzat el període de garantia que ofereix el fabricant/venedor). Els costos econòmics de les reparacions en període de garantia són a càrrec de l'empresa, mentre que les que es produeixen fora d'aquest període són a càrrec del client, tot i que les realitzi el mateix servei tècnic del venedor/fabricant.

- **Activitats que tenen com a destinatària la mateixa empresa** i que es fan amb l'objectiu d'obtenir informació rellevant sobre el producte i el

mercat amb la finalitat de comprovar la qualitat que l'empresa ofereix i les percepcions dels consumidors/usuaris, com ara:

- Establir unes línies a seguir per identificar i controlar el producte o servei que no està en bones condicions.
- Coordinar l'aplicació de la carta de serveis als clients.
- Fer informes de les anotacions del registre.
- Elaborar informes i memòries de la seva activitat.

El desenvolupament de totes aquestes activitats constitueix l'anomenat **servei postvenda** que, tot i que es relaciona molt directament amb el servei d'atenció al client, no té les mateixes funcions. La raó de ser de tot servei postvenda se centra a augmentar el valor del producte percebut pel client.

3.4 La gestió de queixes i reclamacions

En funció del grau d'insatisfacció dels clients, podem classificar les demandes que els clients fan arribar a l'empresa en quatre nivells:

- **Suggeriment.** El client manifesta, ja sigui de manera verbal o per escrit, una proposta o reclamació de canvi a l'empresa que redundi en benefici d'ambdues parts.
- **Queixa.** El client indica, de manera verbal o escrita, la seva insatisfacció causada per defectes en el producte o servei.
- **Reclamació.** És una acció individual. El client mostra, per escrit, la seva insatisfacció per algun perjudici causat pel producte o el servei de l'empresa; sol contenir la sol·licitud d'algun tipus d'indemnització o compensació amb l'objectiu de reparar un dany, rescissió d'un contracte, anul·lació d'un deute, etc.
- **Denúncia.** La persona consumidora vol posar en coneixement de l'administració uns fets que poden ser constitutius d'infracció administrativa, a fi que l'administració competent actuï corregint els fets il·lícits. Té per objectiu prevenir les conductes il·lícites i la defensa dels interessos generals.

Un dels objectius del servei d'atenció al client és la gestió de la seva insatisfacció. Quan un client no se sent degudament atès cal donar-li la possibilitat que expressi el seu descontentament a l'empresa i, fins i tot, animar-lo a fer-ho. D'aquesta manera, l'empresa podrà conèixer en tot moment la seva opinió sobre el producte o servei prestat i tenir una oportunitat per millorar-lo.

El servei d'atenció al client s'ha de dissenyar per atendre les demandes que fan arribar els clients en qualsevol dels seus nivells i ha de funcionar d'acord amb els principis següents:

Consulteu la unitat "Comunicació oral i atenció al client" i reviseu la informació referida a les queixes i reclamacions i a la defensa del consumidor.

- **Transparència i accessibilitat.** El client ha de saber com i on fer les seves reclamacions, i també quines són les possibilitats de rebre contestació.
- **Gratuitat.** El servei d'atenció al client no ha de suposar cap despesa per al client.
- **Objectivitat.** Les reclamacions s'han de tractar al marge del departament de vendes; s'han de valorar exclusivament en si mateixes, com si fossin úniques.
- **Confidencialitat.** Tota la informació que es rebi com a conseqüència de la gestió d'una reclamació s'ha de tractar sota les condicions legals de protecció de dades, no s'ha d'utilitzar per fer altres vendes.
- **Diligència.** Les reclamacions s'han d'atendre amb rapidesa, mantenint el client informat de totes les accions per resoldre-la.
- **Control.** Cal controlar les accions de totes les persones que actuïn en el procés amb la finalitat d'aconseguir millores en el futur.

3.4.1 Les fases de resolució de queixes/reclamacions

El procés de resolució de queixes engloba, per una banda, les accions externes de relació amb el client i, de l'altra, accions internes de control i administració de les queixes. Les fases de resolució de queixes són:

1. **Recepció de la queixa.** És el moment en què es coneix la queixa del client, ja sigui verbalment o per escrit.
2. **Registre de la queixa.** Es registren les dades de la persona que fa la queixa. Si la queixa s'ha rebut per correu, cal enviar al client un acusament de recepció de la seva queixa. A continuació, cal veure a quina àrea o departament de l'empresa afecta i fer-lo arribar al seu responsable.
3. **Anàlisi de la queixa.** Cal valorar la queixa i determinar el problema que genera la insatisfacció del client i les causes que l'han originat, i també les possibles conseqüències per a l'empresa, veure quines àrees d'actuació afecta i determinar-ne l'abast.
4. **Proposta de solució.** Després d'analitzar la queixa, cal proposar la manera més adient de solucionar el problema que ha causat la queixa i vetllar per tal que les mesures proposades es portin a terme.
5. **Informació al client de la solució.** L'empresa ha d'informar el client al més ràpid possible de la solució adoptada. La resposta ha de contenir les accions que s'han fet per resoldre el problema i els fonaments de la solució adoptada, ja sigui positiva o negativa, per a les pretensions del client.
6. **Extracció i anàlisi de dades.** Les reclamacions són una font d'informació molt important per a l'empresa, ja que li indiquen els elements que són més

valorats pel client. Aporta informació rellevant sobre els punts dèbils en la prestació de serveis o en l'ús de productes, i possibiliten la introducció de millores en l'oferta comercial de l'empresa.

7. **Recepció i contestació de la resposta del client.** És possible que quan la solució que aporta l'empresa és negativa per a les pretensions del client, aquest es posa de nou en contacte amb l'empresa. Cal indicar-li les possibles alternatives que té per intentar satisfer les seves pretensions.
8. **Avaluació del procés.** Un cop finalitzada la gestió de cada reclamació, cal fer un control de les accions que s'han dut a terme per veure si s'ha desenvolupat correctament i en un període de temps adient.

Les fases que formen part del procés de gestió de queixes s'han d'avaluar en el seu conjunt amb la finalitat d'obtenir informació rellevant sobre l'eficiència del servei. Cal avaluar el temps de resposta que es triga a resoldre una queixa, el percentatge de queixes resoltes, el cost mitjà de les queixes resoltes i l'augment del nivell de satisfacció del client al qual s'ha resolt la queixa.

3.4.2 El tractament de les queixes i reclamacions per escrit

La persona que rep i ha de donar solució a un escrit de queixa o de reclamació d'un client ha de respectar determinades pautes. La resolució de queixes i reclamacions escrites, però, presenta certes particularitats:

- Probablement no responen a un enuig momentani, com sol passar amb les reclamacions telefòniques o presencials. Per al cas de les reclamacions escrites, el client s'ha pres el seu temps per escriure i per fer arribar l'escrit a l'empresa.
- De vegades arriben com a conseqüència de no haver obtingut resposta una reclamació ja feta verbalment.
- Solen estar més argumentades i contenir més detalls, que per altra banda ens ajudaran a resoldre millor el cas.
- El client que reclama pot utilitzar l'escrit per deixar constància de la seva reclamació, si és que pensa emprendre alguna acció legal.

En tot cas, davant una carta de reclamació o queixa cal estudiar els fets amb deteniment i recopilar tota la informació abans de donar qualsevol pas precipitat que ens porti a la pèrdua d'un client.

Es poden donar dues situacions:

- **Que el client tingui raó** i que els fets que argumenta siguin exactament com els exposa. En aquest cas, la solució és relativament fàcil.

- **Que el client no tingui raó** i que els seus arguments no siguin correctes o que els fets no s'hagin produït com el client els explica. En aquest cas, la situació que se'ns planteja és més delicada en el seu tractament.

Quan el client té raó hem d'assumir l'error i és just que l'admetem per escrit i que demanem disculpes. Aquest serà el primer pas, però a més:

- Hem de **rectificar i resoldre el problema** que hem provocat.
- Si és necessari, haurem d'**oferir una compensació pels perjudicis causats**.
- Convé també fer saber al client que **prendrem les mesures oportunes per tal que no es torni a produir** la situació descrita.

Quan el client no té raó la situació pot arribar a ser realment més delicada. Vegem algunes de les actituds a adoptar, depenent de les situacions:

- **No sabem amb certesa si la reclamació s'ajusta a la realitat.** Davant d'aquest dubte, cedirem i corregirem el possible error, però d'alguna manera haurem de fer saber al client afectat que el cas no és del tot clar, tot i que ens fiem de les seves paraules i que optem per resoldre'l. D'aquesta manera, podem evitar que les reclamacions que no tenen fonament passin a ser habituals.
- **Sabem amb certesa que la reclamació no s'ajusta a la realitat.** En aquest cas convé valorar altres factors:
 - Si és la primera vegada que el client protesta injustament, o pel contrari ja ho ha fet altres vegades.
 - Si aquest client és del tipus de persona que intenta aconseguir millores en els preus o més descomptes.
 - Si hi ha reclamacions anteriors per part d'aquest client i com s'han resolt (si s'ha fet amb un to cordial o no).
 - Si interessa mantenir la relació comercial amb aquest client o no.

Com a resultat d'aquesta anàlisi, es refusarà o s'acceptarà la reclamació. En cas de no acceptar-la, haurem d'explicar els motius, oferint tots els arguments possibles, i de tota manera, conjugar contundència amb respecte i cordialitat amb el client.

3.4.3 La tramitació i gestió de reclamacions i denúncies

L'objectiu del client és manifestar el seu grau d'insatisfacció i aconseguirà la seva finalitat donant a conèixer el seu malestar fent el tràmit:

- Amb una **reclamació** pot obtenir, mitjançant una mediació o un arbitratge, la reparació d'un dany, el retorn de determinades quantitats, o la rescissió d'un contracte o l'anul·lació d'un deute.

- Amb una **denúncia**, el client posa en coneixement de l'Administració uns fets que poden ser constitutius d'infracció administrativa per tal que els investigui i, si escau, actuï d'ofici per corregir la conducta infractora i defensar els interessos generals.

Per fer aquesta tramitació, el client o usuari també pot demanar l'assessorament d'una associació de consumidors.

Reclamacions

Per fer una **reclamació** cal demanar els fulls oficials de reclamació o denúncia en el mateix establiment a fi de deixar-hi constància escrita i, en el cas que no sigui possible disposar dels fulls oficials, pot emplenar el model de l'Agència Catalana de Consum i fer-lo arribar a l'establiment o empresa. Si es tracta d'un servei bàsic cal trucar al servei telefònic gratuït d'atenció al client.

La reclamació es formula per escrit, de manera que en quedi constància —carta certificada o burofax, per exemple—, i dóna la possibilitat a l'empresa d'oferir una solució al conflicte abans que intervingui l'Administració.

Si el client no rep una resposta satisfactòria en el termini màxim d'un mes, pot presentar una reclamació o una denúncia, segons s'escaigui, a:

- L'Oficina Municipal d'Informació al Consumidor (OMIC) del municipi, per correu o personalment.
- L'Oficina Comarcal d'Informació al Consumidor (OCIC) de la comarca del consumidor; si no hi ha OMIC al municipi, per correu o personalment.
- Les oficines de l'Agència Catalana del Consum si no es té accés a cap OMIC ni OCIC, de dues maneres:
 - Per correu o personalment.
 - A través del web de l'ACC (www.consum.cat/consumidores_i_consumidores/tajudem/reclamadenuncia/index.html) emplenant el formulari. En l'escrit de reclamació o denúncia cal incloure les dades del client o consumidor —adreça, telèfon de contacte, etc.— i les dades de l'empresa, exposar els fets, fer la petició i adjuntar tota la documentació de què es disposa —justificant acreditatiu de la reclamació presentada davant l'empresa, factura, tiquet, publicitat, pressupost, etc.

En el cas que un cop tramès el full a l'Administració hi manquin dades rellevants, com la petició que formula o la manca de documentació probatòria necessària, l'Administració sol·licitarà que s'aportin les dades que manquen en un termini de 10 dies, i avisarà perquè en el cas que no s'aportin en el termini establert es podrà procedir a l'arxiu de les actuacions.

L'Agència Catalana de Consum (ACC)

És un organisme autònom de la Generalitat de Catalunya, adscrit al Departament d'Empresa i Ocupació, que respon a l'objectiu principal de garantir els drets de les persones, com a consumidores de béns i productes i usuàries de serveis i assumeix totes les competències de la Generalitat en aquest àmbit.
www.consum.cat

Denúncies

Les persones consumidores que gaudeixin de béns o serveis en el territori de Catalunya tenen el dret i el deure de cooperar, de manera individual o amb les organitzacions de persones consumidores, amb les administracions públiques encarregades de vetllar pel compliment de la legislació vigent en matèria de protecció de les persones consumidores.

La **denúncia** és la petició que té per finalitat posar en coneixement de l'administració uns fets que poden ser constitutius d'infracció administrativa en matèria de defensa dels consumidors i usuaris per tal que l'investigui i, si escau, actui per corregir la conducta infractora o negligent. Aquest procediment té per objectiu defensar els interessos generals, no individuals, i corregir i prevenir les conductes il·lícites.

L'Agència Catalana de Consum (ACC) analitza els fets denunciats per tal de determinar si hi ha indicis de conducta infractora o els trasllada a l'organisme competent per raons de competència material o territorial. Comunica al denunciant que s'ha rebut la seva denúncia requerint-li, si escau, que completi la documentació aportada (tiquets de compra, factures, contractes, etc.) en un termini de 10 dies, i avisa perquè en el cas que no s'aportin en el termini establert es pugui procedir a l'arxiu de les actuacions. Porta a terme les actuacions inspectores necessàries per tal d'aclarir els fets denunciats i verificar l'adequació de l'establiment o empresa denunciada a la normativa.

Si transcorregut aquest termini no s'ha aportat la documentació o les dades requerides, l'òrgan competent podrà arxivar les actuacions. En el cas d'haver-hi algun indicati d'infracció administrativa, l'òrgan competent iniciarà les diligències per determinar-ne l'abast i la responsabilitat. Quan el full no vagi dirigit a l'organisme o l'administració competents en la matèria reclamada o denunciada, l'original serà tramès per l'òrgan receptor a aquell que sigui el competent en la matèria, i s'informarà la persona consumidora o usuària d'aquesta circumstància. L'Administració competent que rebí el full podrà iniciar d'ofici les actuacions oportunes, tenint en compte la petició de la persona consumidora o aquelles que consideri adequades per a l'interès general.

3.4.4 Vies extrajudicials de resolució de conflictes: l'arbitratge i la mediació

Quan presentem una reclamació davant d'una empresa, moltes vegades el que tractem d'iniciar és un procés de mediació que té com a finalitat arribar a una solució amistosa per al conflicte en qüestió. Malauradament, això no sempre és possible. Si la part reclamada no es mostra disposada a assumir la seva responsabilitat o a arribar a un acord, cal traslladar la nostra queixa a un altre organisme o instància superior que valori les alegacions presentades per ambdues parts i tingui competència per resoldre sobre el tema.

Si ja hem fet avinent a l'empresa el motiu de la nostra reclamació i no hem obtingut un resultat satisfactori, podem recórrer a dues vies extrajudicials de reclamació, l'arbitratge de consum i la mediació. Quan es tracti d'empreses adherides al **Sistema Arbitral de Consum** podem fer una sol·licitud d'arbitratge. Per a la resta d'empreses, podem sol·licitar la mediació mitjançant el model de reclamació/denúncia.

En els dos casos l'hem d'acompanyar amb la documentació que acrediti la relació de consum amb l'empresa reclamada i amb la documentació necessària per provar els fets exposats.

L'arbitratge

El **Sistema Arbitral de Consum** és l'instrument que les administracions públiques posen a disposició dels ciutadans per resoldre de manera eficaç els conflictes i reclamacions que sorgeixen en les relacions de consum, atès que la protecció dels consumidors i usuaris exigeix que aquests disposin de mecanismes adequats per resoldre les seves reclamacions. L'arbitratge de consum és un mecanisme de resolució de conflictes molt útil en determinats àmbits com ara els serveis de telecomunicacions, els tallers de reparació de vehicles, l'ensenyament a distància, les tintoreries, etc., en què existeix un gran nombre d'empreses adherides al sistema arbitral que se sotmeten a aquest procediment. Aquesta adhesió, prèvia al sistema, pretén oferir una major seguretat al consumidor, i pot esdevenir un criteri rellevant per decidir-nos a comprar o contractar amb aquella empresa en qüestió.

La Junta Arbitral de Consum de Catalunya (JACC) és un organisme de la Generalitat de Catalunya que s'encarrega de gestionar els mecanismes de solució de les reclamacions de les persones consumidores i usuàries. El seu àmbit d'actuació és tot Catalunya.

Es tracta d'un procediment senzill, ràpid i gratuït, amb el qual s'obté una resolució que vincula plenament les parts, i que és executiu com una sentència judicial.

Ara bé, l'arbitratge de consum és voluntari, i les empreses poden decidir lliurement si se sotmeten o no. En el cas que se sotmetin, se celebra una vista presencial on les dues parts en conflicte exposen els seus fets i presenten les proves que justifiquen la seva pretensió. En base a aquestes proves, el tribunal arbitral decideix el resultat de la controvèrsia. Aquest tribunal o col·legi arbitral està integrat habitualment per tres membres que intervenen de manera imparcial (un president, un representant d'una organització de consumidors i un representat del sector empresarial reclamat). Tot i això, darrerament s'ha obert la possibilitat de fer arbitratges amb àrbitre únic.

El laude

La decisió a la qual s'arriba mitjançant l'arbitratge es coneix com a laude i és d'obligat compliment.

L'arbitratge té les següents característiques:

- És voluntari, l'empresa ha d'estar adherida al sistema.
- És gratuït.

- És executiu, les decisions són vinculants per a ambdues parts, com si fos una sentència judicial. Si una part no compleix el que dicta el laude, l'altra pot demanar l'execució davant del jutge de primera instància.

La mediació

Si l'empresa contra la qual es vol presentar la reclamació no està adherida al **Sistema Arbitral de Consum** es pot fer una sol·licitud de mediació. Un cop s'ha presentat la reclamació, es trasllada a l'empresa reclamada i se li dóna un termini de 15 dies perquè respongui i faci una proposta per solucionar la controvèrsia exposada. Si no contesta en aquest termini, la reclamació s'haurà d'arxivar i finalment es notificarà aquest fet al consumidor.

Abans d'iniciar la mediació i per tal que prosperi les parts han de tenir en compte que:

- el mediador és una figura imparcial i neutral. El seu objectiu és ajudar a trobar una solució satisfactòria per a ambdues parts. El mediador en cap cas no s'ha de posicionar a favor d'una de les parts.
- per tal que la mediació prosperi, ambdues parts han de cedir en alguna de les seves pretensions. Si no hi estan disposades, no hi pot haver negociació i per tant no es pot dur a terme la mediació.

La mediació s'inicia quan l'empresa manifesta la seva voluntat d'arribar a un acord i envia una proposta per solucionar el conflicte plantejat.

Tot seguit es fa arribar al consumidor la proposta de l'empresa, ja que en definitiva és qui ha de manifestar si l'accepta o no. El mediador no imposa solucions, ja que no disposa d'un poder autoritzat de decisió, sinó que ajuda les parts a assolir voluntàriament una solució mútuament acceptada.

Els acords als quals arriben les parts es poden formalitzar per escrit. L'escrit té valor de contracte privat i ha d'estar signat per ambdues parts. En cas d'incompliment, es pot fer valer davant els tribunals ordinaris. Així mateix, l'incompliment d'un acord per mediació constitueix una infracció administrativa en matèria de consum.

En el cas que no sigui possible solucionar el conflicte, sigui perquè les parts no accepten aquesta via de resolució de conflictes o perquè no ha estat possible trobar una solució favorable per totes dues parts, es planteja a l'empresa la possibilitat de sotmetre la controvèrsia a la decisió d'un òrgan arbitral i si ho accepta, es dóna trasllat de les actuacions per tal que continuï el procediment arbitral. En cas que l'empresa no accepti la via de l'arbitratge de consum, s'arxiven les actuacions i el consumidor, per tal de resoldre el conflicte, es pot adreçar als tribunals ordinaris de justícia.

3.5 Aplicació de procediments de qualitat en l'atenció al client

El terme **qualitat** expressa la mesura en què un client veu satisfets els seus desitjos, expectatives i necessitats en consumir un producte o usar un servei.

La qualitat del servei d'atenció al client és la diferència entre les percepcions reals del client del servei i les expectatives que s'havia format prèviament. Això vol dir que si en l'empresa es fan les coses bé però, per algun motiu, no agraden al client, no s'està oferint un servei de qualitat. La direcció de l'empresa és l'encarregada de definir la política d'atenció al client.

Un servei d'atenció al públic de qualitat és aquell que té en consideració en tot moment el receptor del servei.

Hi ha dues concepcions del terme *qualitat*:

- La **qualitat percebuda**. Es refereix a com percep el client la qualitat que l'empresa li ofereix pel que fa a la informació rebuda, el tracte, la facilitat d'accés, etc.
- La **qualitat concebuda**. Consisteix a fer les coses bé a la primera, complir les especificacions o els requeriments. Això vol dir adaptar el desenvolupament del servei a les normes ISO —International Organization for Standardization—.

La normativa ISO

Constitueixen la normativa ISO un conjunt de normes sobre qualitat i gestió de qualitat establertes per l'Organització Internacional de Normalització (ISO). Es poden aplicar en qualsevol tipus d'organització o activitat orientada a la producció de béns i serveis. ISO 9000 especifica la manera en què una organització opera els seus estàndards de qualitat quant a materials, temps de lliurament i nivells de servei. La ISO 14000 conté normativa per a la gestió mediambiental. És el primer paquet de normes que permeten a les empreses portar a terme esforços mediambientals i mesurar-los d'acord amb uns criteris acceptats internacionalment.

La gestió de la qualitat en l'empresa té dos objectius fonamentals:

- **Guanyar més**. Es refereix a vendre més, tenir més quota de mercat que la dels competidors, també perquè la qualitat té un preu i el client està disposat a pagar més davant un servei o producte de major qualitat.
- **Perdre menys**. Cal implantar un sistema de gestió de la qualitat que eviti tenir pèrdues. Això implica la formació del personal, la investigació del client per ajustar el producte a les seves necessitats, la prevenció de problemes i errors davant la correcció i la retenció del client, més rendible que no pas la captació de nous clients.

L'empresa, per diferenciar-se de la competència, ha de donar més i incorporar un valor afegit creatiu i original als serveis que presta per aconseguir sorprendre el client amb idees noves i imaginatives que s'anticipin a la competència. Aquesta trigarà més temps a copiar-lo si la diferència està en el servei.

En general, l'adopció d'un programa de qualitat proporciona una sèrie de beneficis:

- Incrementa la fidelització del client.
- Disminueix la vulnerabilitat en les guerres de preus, fet que ajuda a determinar un nivell de preus que no afecti la quota de mercat.
- Redueix els costos de màrqueting.
- Augmenta la quota de mercat.

Actualment, les empreses aposten per un servei de la qualitat total que implica un compromís amb totes les àrees i persones que formen l'engranatge d'una organització i de l'entorn.

La **gestió de la qualitat total** és un procés d'activitats que engloba tot allò que és susceptible d'influir en la satisfacció del client.

La qualitat és un procés dinàmic que no té fi. Les persones que treballen en una empresa de serveis, la tecnologia, les eines de treball, els mètodes, el saber fer, etc., són elements que es combinen per donar lloc a productes i serveis.

3.5.1 Avaluació i control del servei

Per tal de poder avaluar i controlar que el servei que es presta és efectivament de qualitat, cal que prèviament les empreses defineixin els mecanismes que els permetran ajustar les seves accions per satisfer les necessitats del client. Per tal que les normes de qualitat que s'estableixin siguin operatives, cal que s'expressin des del punt de vista del client, que siguin mesurables i que serveixin a l'organització en tots els seus nivells. Tota aquesta informació quedarà recollida en el manual de qualitat o manual de procediments.

El **manual de procediments** és un document que recull el conjunt d'activitats que desenvolupa una empresa i la manera d'executar-les.

L'empresa també haurà d'elaborar de forma periòdica un pla global de millora, amb objectius, dates, pressupost i assignació de responsabilitats.

A partir del manual de procediments i del pla de millora es podrà efectuar el control de la qualitat del servei. Els controls de qualitat del servei tenen la funció d'assegurar que els productes i serveis compleixin amb les condicions d'ús adequades i es concreten en:

- Mesurar les característiques del servei.



ACREDITAT PER ENAC

Applus és un organisme que s'encarrega de l'avaluació de la conformitat de productes i serveis segons especificacions tècniques basades en reglaments de compliment obligat i emanats de les administracions públiques.

- Analitzar les desviacions amb relació als objectius.
- Prendre mesures de correcció.

Per mesurar les característiques del servei i, a partir d'aquí, la satisfacció del client, s'utilitzen eines d'investigació comercial, com ara les enquestes o qüestionaris de satisfacció. Mitjançant aquestes enquestes o qüestionaris, els clients fan una valoració numèrica de diverses variables com ara el producte, el servei que es dona o les capacitats del personal, entre d'altres, i l'empresa obté un valor objectiu i quantificable de la qualitat del servei.

Les enquestes de satisfacció del client pretenen avaluar el grau de satisfacció d'aquest amb el servei ofert per la marca o el proveïdor tant globalment com per als diferents aspectes que intervenen en la relació amb el client -preu, producte, servei comercial, servei de lliurament, etc.

Atès que la satisfacció del client i, com a conseqüència, la qualitat del servei depenen de la diferència entre les percepcions del client i les expectatives que s'havia format prèviament, per mesurar la satisfacció dels clients els controls de qualitat acostumen a mesurar cinc dimensions que relacionen les percepcions amb les expectatives:

- **Fiabilitat o Confiança.** Es refereix a la facilitat per prestar un servei d'acord amb el que el client espera. És l'habilitat que té l'empresa per subministrar el servei promès de manera fiable, segura i curosa i complir amb el que es promet en els fullets o la publicitat.
- **Capacitat de resposta.** És la transmissió del desig d'ajudar el client de la millor manera possible en el menor temps possible. Es reflecteix, per exemple, en la capacitat que té una organització per fer front a situacions inesperades com, per exemple, tramitar la queixa d'un client.
- **Seguretat.** És el sentiment que tenen els clients quan perceben que es troben en bones mans. El client ha d'estar segur que l'empleat que l'atén ha entès les seves pretensions.
- **Empatia.** És el desig d'entendre les necessitats del client. L'atenció al client ha de ser personalitzada, de manera que se senti comprès i important.
- **Elements tangibles.** Són els elements físics que intervenen en el servei. Fa referència a l'aparença dels empleats, les instal·lacions i els mitjans de comunicació -formularis, fullets, cartes, etc.

Una enquesta de satisfacció pot ser molt simple o molt complexa. Les enquestes de satisfacció dels clients admeten diversos graus de complexitat i elaboració, que van des de qüestionaris autoadministrats senzills fins a eines més complexes que inclouen la comparació dels resultats amb la competència o la construcció de models teòrics. Les empreses han d'adaptar les enquestes a les necessitats concretes dels clients.

L'enquesta SERVQUAL és un dels models més utilitzats per a l'avaluació d'aquestes cinc dimensions que defineixen la qualitat del servei. Mitjançant

aquesta enquesta els clients contribueixen a la definició dels diferents aspectes que componen el servei i ajuden l'empresa a identificar quina importància tenen en la seva satisfacció. El model d'enquesta de satisfacció SERVQUAL inclou la valoració dels següents aspectes:

- Material d'aspecte modern.
- Instal·lacions físiques atractives visualment.
- Empleats amb aspecte cuidat.
- Materials associats amb el servei -documentació- atractius visualment.
- El compliment de la promesa de l'empresa.
- Interès per part de l'empresa quan el client té un problema.
- El primer servei que fa l'empresa és correcte.
- L'empresa proporciona els seus serveis en el moment estipulat.
- L'empresa s'esforça a aconseguir uns resultats lliures d'errors.
- Els empleats comuniquen exactament quan es desenvoluparan els serveis.
- Els empleats ofereixen un servei ràpid als clients.
- Els empleats estan sempre disposats a ajudar.
- Els empleats no estan gaire ocupats per respondre a les peticions del client.
- La conducta dels empleats inspira confiança.
- El client se sent segur en les seves transaccions amb l'empresa.
- Els empleats són atents.
- Els empleats tenen els coneixements necessaris per contestar a les preguntes dels clients.
- L'empresa ofereix als clients una atenció individualitzada.
- L'empresa té uns horaris convenients per als clients.
- L'empresa té empleats que donen als clients una atenció personal.
- L'empresa té presents els interessos del client.
- Els empleats entenen les necessitats específiques dels clients.

En definitiva, el procés de mesura de la qualitat del servei és l'estratègia que parteix de les expectatives del client, per posteriorment elaborar les dimensions de qualitat i, més endavant, trobar la qualitat del servei a través d'una comparació entre el servei esperat i el servei percebut.

3.5.2 Tractament de les anomalies produïdes en la prestació del servei

Un error produït en l'atenció al client o la protesta d'un client després d'esperar 20 minuts a recepció abans de ser atès són anomalies o disconformitats.

En termes de qualitat, una **anomalia** és tot aquell resultat incorrecte, que es desvia o que no compleix amb els objectius programats.

Si es vol donar qualitat de servei és imprescindible posar en marxa mesures preventives i correctores.

Pel que fa a les **accions correctores**, a curt termini, per resoldre la situació creada per l'error, se segueixen els passos següents:

- Identificar el problema i documentar-lo.
- Investigar les causes que han originat el problema.
- Implantar mesures per eliminar les causes del problema.
- Comprovar que les mesures preses han estat efectives.

Els errors suposen un cost de disconformitat per a l'empresa i, en el pitjor dels casos, la pèrdua de clients. L'anàlisi sistemàtica de les anomalies permetrà posar en marxa accions preventives per evitar que l'error o el desajust es torni a donar.

L'**acció preventiva** inclou, necessàriament, la programació de controls periòdics per comprovar si les accions correctives donen els resultats desitjats. L'acció preventiva suposa un cost de gestió, com el temps i altres recursos.

En tots els processos es produeixen errors o resultats no desitjats, i per això cal comptar amb ells i intentar evitar-los.

3.5.3 Gestió de la qualitat en el servei postvenda

El procés de gestió de la qualitat del servei postvenda es desenvolupa en cinc etapes:

1. **Planificació del servei.** Al llarg d'aquesta etapa s'hauran de determinar els requisits del servei, és a dir, les característiques que han de tenir cadascuna de les activitats del servei postvenda per tal que generin satisfacció en el client. També caldrà, en aquesta etapa, dissenyar les eines i els registres necessaris per gestionar l'aplicació del pla de qualitat. En aquest sentit, és bàsic el disseny dels procediments de treball i les responsabilitats de cada

treballador, el control d'errors i el control de mesures correctores necessàries per solucionar-los, el registre de queixes i reclamacions i tipificar les accions que cal dur a terme per resoldre-les, el control dels recursos i el registre dels costos, i el pla i registre de les accions de manteniment. Finalment, caldrà assignar els recursos materials i humans per engegar el servei postvenda de forma òptima.

2. Desenvolupament del pla establert.

3. Control del pla.

4. **Avaluació dels resultats del pla.** Un cop posat en marxa el pla, cal controlar el seu desenvolupament i avaluar-lo a partir dels indicadors de qualitat establerts per les normes ISO. Els indicadors que s'estableixen habitualment són:

- Per a les *instruccions d'ús*: el nombre d'avaries provocades pel mal ús del producte, el nombre de queixes plantejades pel desconeixement de l'ús del producte...
- Per a la *gestió de queixes i reclamacions*: el temps de resposta a la queixa, el percentatge de queixes satisfetes, el cost de la gestió de queixes...
- Per a la *instal·lació*: el temps mitjà d'instal·lació, el nombre de queixes per defectes d'instal·lació, el cost de la instal·lació...
- Per al *manteniment*: el percentatge de compliment d'operacions de manteniment, el nombre de queixes per deficiències en el manteniment, el cost de les operacions de manteniment...
- Per a les *reparacions*: el temps de resposta a la reparació d'avaries, el percentatge de productes amb avaries, el percentatge d'avaries reparades, el nombre de productes retornats per avaries, el cost de la reparació d'avaries...

5. **Propostes de millora.** La qualitat es basa en el principi de la millora contínua, i per això els resultats del control i de l'avaluació del pla de qualitat han de conduir a la presa de decisions en l'empresa sobre:

- Les característiques del servei que el poden fer més eficient per a l'empresa i més satisfactori per al client.
- La perfecció dels documents i registres de qualitat, en el sentit que siguin més útils i senzills.
- La formació permanent dels treballadors per tal que donin un millor servei.

Gestió documental, arxiu i registre

Roser Ferrer, Rubén Pino, Isabel Aller i Carme Garcia
adaptació de continguts: Carme Garcia

Comunicació i atenció al client

Índex

Introducció	5
Resultats d'aprenentatge	7
1 Tractament de la correspondència	9
1.1 Recepció, registre i tramesa de la correspondència. La distribució interna	9
1.1.1 Recepció i classificació	10
1.1.2 Obertura i comprovació	10
1.1.3 Registre d'entrada	11
1.1.4 Distribució interna	12
1.1.5 Preparació de la correspondència de sortida	13
1.1.6 Registre de sortida	13
1.1.7 Plegat i ensobrat	16
1.1.8 Franqueig i enviament	18
1.2 Serveis de Correus i missatgeria	18
1.2.1 Servei de missatgeria del sector públic: Correus	19
1.2.2 Servei de missatgeria del sector privat	23
2 Classificació, ordenació i arxivament de la documentació	25
2.1 L'arxiu: naturalesa i finalitat	25
2.2 Tipus d'arxius	26
2.3 El cycle vital dels documents i l'organització de l'arxiu	29
2.4 El valor de la documentació	30
2.4.1 Selecció de la documentació que cal arxivar	32
2.5 El procés d'arxivament	32
2.5.1 El registre de la documentació	33
2.5.2 La classificació i l'ordenació	33
2.5.3 La codificació	34
2.5.4 El prearxivament	34
2.5.5 L'arxivament	34
2.6 Els sistemes de classificació i ordenació	35
2.6.1 Sistema alfabètic	36
2.6.2 Sistema cronològic	37
2.6.3 Sistema geogràfic	38
2.6.4 Sistema de classificació temàtic o per matèries (assumptes)	40
2.6.5 Sistemes numèrics i alfanumèrics	41
2.6.6 Sistemes mixtos	43
2.7 Elements materials de l'arxiu	43
2.7.1 Les carpetes	44
2.7.2 El mobiliari	46
2.7.3 Altres elements per arxivar	46
2.8 Custòdia i protecció de l'arxiu	47
2.8.1 El responsable de l'arxiu	47

2.8.2	Procediments de seguretat i confidencialitat de la informació	48
2.8.3	L'accés a l'arxiu	49
2.8.4	El control de la documentació	53
2.8.5	La transferència de documentació	54
2.8.6	La destrucció de la documentació	55
3	Sistemes electrònics de gestió documental	59
3.1	Aplicacions informàtiques de registre i tractament de la informació: aplicacions específiques i bases de dades	60
3.1.1	El registre informatitzat de la documentació	60
3.1.2	Les bases de dades	61
3.1.3	Arxivament de la documentació en format digital	64
3.1.4	Digitalització, emissió de documents electrònics i digitalització certificada de documents	68
3.2	Arxivament de correus electrònics	71
3.3	Seguretat en l'elaboració, transmissió i custòdia de la documentació digital	72
3.3.1	Pèrdua de mitjans mòbils	72
3.3.2	El control d'accés a arxius digitals	73
3.3.3	Suplantació de personalitat i confidencialitat en les comunicacions electròniques	75
3.3.4	La pèrdua d'informació: les còpies de seguretat	76
3.3.5	La destrucció de la documentació digital	77

Introducció

La comunicació és un procés vital per a l'empresa. El flux d'informació és continu, atès que la relació amb l'exterior és la base de la seva supervivència.

L'entrada en l'empresa de qualsevol document o paquet procedent de l'exterior requereix d'un tractament específic: recepció i classificació, obertura i comprovació, registre, i distribució interna, si s'escau.

Però en cada secció o departament també hi ha persones encarregades de preparar la correspondència de sortida que s'hi genera. Per això, també en aquesta fase és necessari fer una sèrie de treballs abans de donar sortida als documents: registre, plegatge i ensobrada, franqueig i enviament.

Així doncs, per a qualsevol empresa serà necessari establir o normativitzar la manera de portar la gestió d'aquesta documentació. Això implica que s'hauran de fixar mecanismes per tenir la documentació ben classificada i ordenada, i s'haurà de crear un arxiu amb tots els elements i gestionar-ne el funcionament.

En aquesta unitat us proposem introduir-nos en el que serà la gestió de la documentació que entra o que es genera en el si de l'empresa, en paper o en suport informàtic. També parlarem dels diferents serveis que tenim al nostre abast a l'hora de fer enviaments a diferents parts d'Espanya o del món: tipologia, avantatges, desavantatges, costos, etc.

En l'apartat «Tractament de la correspondència» es fa un repàs a les accions que cal portar a terme amb la documentació rebuda per tal d'ordenar-la i registrar-la en una primera fase del que serà el procés d'arxivament. S'enumeren els serveis disponibles a Correus o a altres empreses privades l'hora d'enviar qualsevol sobre o paquet a l'exterior, depenent de la seva urgència.

Però a més a més de la documentació que arriba de l'exterior o que s'envia, les empreses també generen altres documents en suport paper que serà necessari conservar, ordenar i classificar utilitzant un mètode que permeti la seva localització ràpida en un futur.

En l'apartat «Classificació, ordenació i arxivament de la documentació» es descriuen aquests mètodes. S'analitza la finalitat que persegueix la conservació i l'arxivament de la documentació i es detallen els diferents mitjans materials que s'utilitzen en el procés.

L'apartat «Sistemes electrònics de gestió documental» tracta el suport informatitzat de la documentació. Com a conseqüència del gran increment del volum de documentació en format digital, és prioritari establir també protocols d'arxivament informàtic de tota aquesta informació: arxivament, recuperació, establiment de còpies de seguretat, confidencialitat en la informació digital, i destrucció de dades.

Per treballar aquests continguts és convenient anar fent les activitats i els exercicis d'autoavaluació al mateix temps que s'assimila la part més teòrica.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquesta unitat l'alumne/a:

1. Determina els processos de recepció, registre, distribució i recuperació de comunicacions escrites, aplicant criteris específics per a cadascuna d'aquestes tasques:

- Identifica els mitjans, procediments i criteris més adequats a la recepció, registre, distribució i transmissió de comunicacions escrites a través dels mitjans telemàtics.
- Reconeix els avantatges i inconvenients de la utilització dels diferents mitjans de la comunicació escrita.
- Selecciona el mitjà de transmissió més adequat en funció dels criteris d'urgència, cost i seguretat.
- Identifica els suports d'arxivament i registre més utilitzats en funció de les característiques de la informació que cal emmagatzemar.
- Analitza les tècniques de manteniment de l'arxiu de gestió de correspondència convencional.
- Estableix el sistema de classificació, registre i arxivament apropiat per al tipus de document.
- Reconeix els procediments de consulta i conservació de la informació i documentació.
- Respecta els nivells de protecció, seguretat i accés a la informació segons la normativa vigent en matèria de protecció de dades.
- Aplica, en l'elaboració i l'arxivament de la documentació, la tècnica de les tres erres: reduir, reutilitzar i reciclar.
- Registra els correus electrònics rebuts o emesos de forma organitzada i rigorosa, segons tècniques de gestió eficaç.
- Estableix el sistema d'arxivament segons la tipologia de correus electrònics i documents adjunts.
- Realitza la gestió i el manteniment de llibretes d'adreces.
- Valora la importància de la firma digital en la correspondència electrònica.

1. Tractament de la correspondència

La **correspondència**, i més concretament la **carta**, és el mitjà de comunicació més característic i normalitzat que utilitza l'empresa per relacionar-se amb el món exterior.

La **carta** actua com a testimoni escrit, i garanteix, davant de l'autoritat competent, acords i decisions preses en el si de l'empresa, així com també és l'eina que permet la planificació i el seguiment de projectes entre les parts que es relacionen.

Amb el temps s'han perfeccionat les normes, els estils i els formats que afecten aquesta modalitat de comunicació, fins a arribar al que actualment coneixem com el *correu electrònic*, que ha resolt, de forma precisa i en temps real, el desavantatge principal d'una carta comercial escrita, que és la incertesa de la recepció final pel seu destinatari.

Però el treball amb la correspondència comercial no acaba amb la redacció i preparació de l'escrit. Va més enllà, i comporta altres tasques.

1.1 Recepció, registre i tramesa de la correspondència. La distribució interna

L'entrada/sortida de qualsevol document que ve de l'exterior o que pretén ser enviat des de l'empresa requereix d'un cert concert. Les etapes d'aquest procés de manipulació es resumeixen en:

- Recepció i classificació
- Obertura i comprovació
- Registre d'entrada
- Distribució interna

I pel que fa a l'expedició:

- Preparació de la correspondència de sortida
- Registre de sortida
- Plegat i ensobrat
- Franqueig i enviament

1.1.1 Recepció i classificació

La correspondència escrita arriba a l'empresa per mitjà dels serveis de repartiment. Generalment, és el mateix personal l'encarregat de recollir-la en l'apartat de correus reservat a aquest efecte, si se'n disposa d'un.

L'apartat de correus

Un apartat de correus és un caseller o bústia reservada per l'empresa en règim de lloguer mensual o anual en l'oficina de Correus de la seva demarcació.

Un dels motius pels quals les empreses fan servir aquest servei és la preservació de la privacitat, ja que s'eviten visites no desitjades a la seva seu central.

Les tarifes actuals giren al voltant dels 50-60 € anuals.

Un cop ha rebut entrada la correspondència, el següent pas serà la seva classificació, fet que, a més, ens permetrà conèixer la finalitat de la recepció.

Així, podrem classificar la correspondència:

- Pel seu origen: pública (oficial) o privada.
- Pel seu contingut i formalitat: prioritària (de negocis), o secundària (paquets, mostraris, catàlegs, etc.).
- Pel tipus de recepció: postal (ordinària, certificada o urgent), telegràfica, per fax o per correu electrònic.

1.1.2 Obertura i comprovació

Normalment se n'ocupa el personal de recepció. I si algun dels sobres ve marcat com a *confidencial*, *personal*, *reservat*, *a l'atenció de...*, o de forma similar, significa que ha de respectar-se aquesta privacitat i lliurar-se directament al seu destinatari.

A l'hora d'obrir la correspondència, cal tenir en compte que:

- Els sobres o paquets s'han de lliurar tancats, quan així ho requereixin.
- S'ha de comprovar si s'hi adjunten annexos (xecs, catàlegs, factures, etc.).
- Si les dades del remitent només es troben al sobre extern i no a l'interior, cal guardar aquest sobre juntament amb la documentació que s'incorpora.

L'article 18.3 de la Constitució espanyola de 1978 estableix que «es garanteix el secret de les comunicacions i, en especial, de les postals, telegràfiques i telefòniques, llevat de resolució judicial». És a dir, que la correspondència només la pot llegir el seu destinatari, i en tot cas, si es tracta d'una altra persona, haurà de disposar del consentiment del seu destinatari o de l'autorització d'un jutge.

En compliment de la normativa existent, les empreses han d'aplicar en el tractament de la seva correspondència procediments que assegurin el respecte a la confidencialitat de les dades incloses en la mateixa correspondència, impedit-ne l'accés personal no autoritzat.

1.1.3 Registre d'entrada

El **registre d'entrada de la documentació** és el procés que implica fer anotacions, de manera ordenada, de la documentació rebuda per l'empresa, per donar-ne fe i facilitar-ne una cerca posterior. És un dels passos previs al procés d'arxivament de la documentació.

El registre es concreta en:

- Estampar un segell en cada document, assignant-li un número correlatiu i posant la data de la recepció. El segell s'ubica en la part superior del document i pot tenir diferents formats; ara bé, sempre deixant clar que es tracta d'una **entrada**, del seu **número** i de la **data de la recepció**.
- Anotar el número i data del segell, com també un extracte de la informació que conté, en el **llibre de registre d'entrada de la correspondència**.

Entre les anotacions que s'acostumen a fer en els llibres de registre de d'entrada trobem les següents:

- **El número de registre.** És el número que s'ha donat al document, seguint un ordre correlatiu en funció de la seva arribada. Cada document tindrà, doncs, una identificació numèrica assignada, que el farà únic en un període. Aquesta numeració es pot reiniciar en començar novament l'any. Tanmateix, i per diferenciar les numeracions dels diferents anys, s'hi poden afegir dígitos corresponents a l'any en curs (per exemple: 215/20XX, 216/20XX).
- **La data.** Fa referència al dia i el mes d'arribada de la correspondència.
- **El remitent.** Inclou el nom i els cognoms de la persona que envia la carta o entrega el document.
- **El tipus.** En aquest apartat apareix la classe de correspondència rebuda (carta, targeta postal, paquet...).
- **L'assumpte.** És la descripció breu del motiu de la correspondència o el document.
- **Els annexos.** Són les anotacions dels elements que acompanyen la carta o el document (si n'hi ha).
- **El destinatari.** En aquest apartat s'acostuma a registrar la persona o el departament a qui s'adreça l'enviament.

El registre agilitarà molt la cerca posterior de la documentació. Quan hem de cercar un document o, simplement, si hem de constatar si l'hem rebut o no, el que no tindria sentit seria que cada cop que se'ns plantegés aquest dubte haguéssim de buscar el document entre tota la documentació de l'arxiu.

Per veure com es fan les anotacions en un llibre de registre teniu l'exemple següent resolt (taula 1.1). L'empresa Copyright, SL es dedica a la comercialització de mobiliari d'oficina. La seqüència és la següent:

- El dia 16 de febrer rebem una carta de comanda d'Arnau de l'Om.
- El dia 18 de febrer arriba una carta de l'empresa Tingles, SL en què s'adjunta un xec corresponent al pagament de la factura 123/20XX.
- El dia 27 de febrer rebem un sobre bossa amb el nou catàleg d'un dels nostres proveïdors (Constantinoble, SL).
- El dia 28 de febrer ens arriba una carta de reclamació d'un dels nostres clients (Oficines Primmirat), que ha trobat a faltar part de la comanda que havia fet.

TAULA 1.1. Exemple resolt del registre d'entrada

Número de registre	Data	Remitent	Tipus	Assumpte	Annexos	Destinatari
012	16/02	Arnau de l'Om	Carta	Comanda	-	Dept. comercial (Vendes)
013	18/02	Tingles, SL	Carta	Pagament factura 123/20XX	Xec	Dept. administratiu (o financer)
014	27/02	Constantinoble, SL	Sobre bossa	Nou catàleg	-	Dept. comercial (Compres)
015	28/02	Oficines Primmirat	Carta	Reclamació de comanda	-	Dept. comercial (Vendes)

Pel que fa a l'obligatorietat de dur a terme aquest registre, val a dir que l'empresa privada el fa de forma voluntària amb l'objectiu de millorar la gestió de la documentació. Tanmateix, en determinats àmbits de l'Administració pública aquest procés està regulat per normativa legal.

Els organismes públics tenen l'obligació legal de registrar tots els documents que reben (Llei 30/1992).

1.1.4 Distribució interna

Un cop la correspondència queda enregistrada, s'inicia la seva circulació/distribució dins l'empresa. En les empreses grans, aquest procés el farà una persona concreta, l'**ordenança**.

En la realització de la seva tasca, l'ordenança ha de tenir presents les normes següents:

- Ha de separar la documentació rebuda en funció de la seva urgència i lliurar en primera instància la que es consideri més urgent. Un cop aquesta s'hagi entregat, repartirà la resta.

L'ordenança

Es tracta del treballador que duu a terme, entre d'altres, les activitats de recepció, distribució i entrega de paqueteria, documentació i correspondència.

Al llarg del seu recorregut, l'ordenança troba safates a les taules on dipositar la correspondència d'entrada i recollir la de sortida.

- Quan la documentació s'hagi de lliurar a més d'una persona o departament, realitzarà les còpies necessàries i en farà l'entrega corresponent a les diferents parts.
- Optimitzarà el seu itinerari minimitzant l'espai recorregut per fer totes les entregues. Intentarà aprofitar al màxim els viatges, evitant fer voltes innecessàries.
- L'ordenança trobarà, en diversos punts de l'empresa, safates per a la documentació d'entrada i la de sortida. S'encarregarà de deixar la correspondència o la documentació que ha arribat a l'empresa a la safata d'entrada i, si s'escau, de recollir la de sortida.
- Quan l'ordenança recull les safates de sortida de la documentació per enviar en la mateixa ronda en què reparteix la documentació d'entrada haurà de fer tot el recorregut encara que no tingui correspondència d'arribada per a tots els punts. D'aquesta manera, s'evitarà que quedi documentació de sortida sense enviar.
- L'ordenança ha d'evitar fer tasques alienes a la seva funció, com per exemple atendre sol·licituds personals dels treballadors que vulguin aprofitar el seu pas perquè traslladi objectes que no siguin correspondència.

1.1.5 Preparació de la correspondència de sortida

Pel que fa a la correspondència de sortida, abans d'enviar-la hem de comprovar que:

- La documentació està signada i s'adjunten tots els documents que figuren com a annexos.
- S'han fet les còpies necessàries per tal que quedi constància d'allò que s'envia.

La majoria de cartes són signades pels responsables directes de l'assumpte (directors o caps de departament o secció).

1.1.6 Registre de sortida

Un cop recollida tota la documentació a enviar, es farà el registre de sortida. Aquest registre ens serà molt útil per poder verificar, posteriorment, si la documentació ha estat enviada o no, i per facilitar la recerca de les còpies dels enviaments.

Per al registre de sortida de correspondència existeixen en el mercat llibres de registre amb ratllats similars als d'entrada.

En aquests llibres anotarem el següent:

- **El número de registre**, que és el número que s'ha donat al document, seguint un ordre correlatiu en funció de la seva sortida.
- **La data**, que fa referència al dia i el mes de sortida de la correspondència.
- **El destinatari**. En aquest apartat s'acostuma a consignar la persona o la raó social de l'empresa a la qual s'adreça la correspondència de sortida.
- **El tipus**. En aquest apartat apareix la classe de correspondència enviada (carta, targeta postal, paquet).
- **L'assumpte**. És la descripció breu del motiu de la correspondència.
- **Els annexos**. Són les anotacions dels elements que acompanyen la carta (si n'hi ha).

A la taula 1.2 teniu un exemple resolt que il·lustra un registre de sortida de la correspondència en una empresa.

La vostra empresa, Tramuntana, SL, dedicada a la comercialització de roba de bany, envia la documentació següent:

- El dia 31 de gener s'envia una carta al treballador Jordi Pérez en què se li comunica l'increment de salari. S'hi adjunta la nòmina del mes de gener.
- El 15 de febrer s'envia a Publisol una carta de resposta per a la nova campanya de publicitat.
- El 26 de febrer s'envia el xec corresponent al pagament de la factura 423/20XX al proveïdor Bolivic, SL.
- El 15 de març s'envia, mitjançant una carta certificada, una còpia del conveni de pràctiques de Marc Torrent.

TAULA 1.2. Exemple resolt d'anotacions en el llibre de registre de sortida de Tramuntana SL

Número de registre	Data	Destinatari	Tipus	Assumpte	Annexos
034	31/01	Jordi Pérez	Carta	Increment salarial	Nòmina gener
035	15/02	Publisol	Carta	Nova campanya publicitat	
036	26/02	Bolivic, SL	Carta	Pagament factura 423/20XX	Xec
037	15/03	Marc Torrent	Carta certificada	Formació en centres de treball	Còpia conveni de pràctiques



Safates d'entrada i de sortida

Tipus de llibres de registre

En l'empresa hi ha altres llibres de registre (uns d'obligatoris i altres d'auxiliars) que complementen els d'entrada o sortida de la correspondència, ja que si ens arriba una factura adjunta en una carta, per exemple, haurem de deixar-ne constància també en el registre de factures rebudes.

Aquests llibres de registre complementaris es poden classificar en dos grans grups: els llibres de registre obligatoris i els llibres de registre auxiliars o voluntaris.

Els **llibres de registre obligatoris** són els que s'han d'elaborar d'acord amb la legislació.

Un exemple clar de llibres obligatoris per a les empreses serien els llibres de registre de factures emeses i rebudes, o el llibre de registre de béns d'inversió.

Els **llibres de registre auxiliars** són els que l'empresa elabora per voluntat pròpia amb l'objectiu de millorar el control del seu funcionament.

Entre els llibres de registre que l'empresa elabora de manera voluntària, a més del de la correspondència, hi ha els de control de magatzem, els de control d'efectes comercials a cobrar o a pagar...

Una peculiaritat dels llibres de registre auxiliars és que l'empresa els pot elaborar com millor s'adaptin a les seves necessitats, ja que no hi ha una regulació que marqui quins són els punts que han d'incloure.

A la taula 1.3 teniu un exemple de llibre de factures emeses.

TAULA 1.3. Exemple de llibre de registre de factures emeses

Núm.	Fra.	Data	Client	CIF/NIF	Descripció	Base imposable	% IVA	Quota IVA	Total factura
1	23/XX	12/02	Barnavel, SL	A/234534567	Venda de mercaderies	100,00 €	21%	21,00 €	121,00 €
2	24/XX	15/02	Fitigrup, SA	A/345534532	Venda de mercaderies	2.000,00 €	21%	420,00 €	2.420,00 €
3	25/XX	30/03	Seidor, SA	A/45609786	Venda de mercaderies	1.500,00 €	21%	315,00 €	1.815,00 €
4	25/XX	15/05	Pep Martí	30876564-E	Venda de mercaderies	4.000,00 €	21%	840,00 €	4.840,00 €

Observeu que, normalment, cada factura ocupa un registre. Aquest punt pot variar quan es reben moltes factures de poc import d'un o diversos proveïdors. En aquest cas, les factures es poden agrupar. Ara bé, cal establir uns criteris que especifiquin quines factures s'agruparan. Un exemple podria ser agrupar factures d'imports inferiors a 500 € sense que la suma dels imports arribi a 6.000 €.

La taula 1.4 mostra un exemple de llibre de registre de factures rebudes.

TAULA 1.4. Exemple de llibre de registre de factures rebudes

Núm.	Fra.	Data	Proveïdor	CIF/NIF	Descripció	Base imposable	% IVA	Quota IVA	Total factura
1	23/XX	12/02	Barnavel, SL	A/234534567	Compra de mercaderies	601,01 €	10%	60,10 €	661,11 €
2	54/XX	15/02	Fitigrup, SA	A/345534532	Compra de maquinària	300,50 €	21%	63,10 €	363,60 €
3	13/XX	30/03	Seidor, SA	A/45609786	Compra de mercaderies	1.500,00 €	10%	150,00 €	1.650,00 €
4	24/XX	15/05	Pep Martí	30876564-E	Prestació de serveis	1.250,50 €	21%	262,60 €	1.513,10 €

Recepció i enviament de faxos

Per al cas dels faxos que rebem o enviem des dels terminals de fax de l'empresa, és també útil dur-ne un control.

Els faxos d'entrada s'enumeren i es descriuen de la mateixa manera que ho fem amb la correspondència, és a dir, d'acord amb les dades que ens interessa conservar i recordar d'aquestes comunicacions: número correlatiu, dia i hora, remitent, fax d'origen, departament de destí, nombre total de pàgines i assumpte.

1.1.7 Plegat i ensobrat

Es tracta d'una tasca manual en què es doblega el document de la carta, si és el cas, s'introdueix en el sobre corresponent i es deixa llest per al franqueig i l'enviament posterior.

La forma de doblegar les cartes i el tipus de sobre triat tenen també la seva importància.

Un **sobre** és la coberta o borsa de paper o cartró que serveix per posar dintre una carta o qualsevol altra comunicació escrita. En el sobre s'ha d'escriure el nom, l'adreça completa del destinatari, i les dades del remitent.

Dades del destinatari

Les dades del destinatari que s'han de fer constar en el sobre són: el seu nom i cognoms, o la raó social, si es tracta d'una empresa; l'adreça, formada pel carrer, la plaça, l'avinguda, etc., i el número de l'edifici i del pis, la lletra, etc.; la localitat i el districte postal corresponent, la província i el país, si es tracta d'un país estranger.

El codi postal s'ha d'escriure a l'adreça, sempre davant del nom de la població: 08026 Barcelona; 43205 Reus (Baix Camp); 17486 Castelló d'Empúries (Alt Empordà)...

Les cartes se solen doblegar en tres parts, si es fa servir el full de mida A4, i sempre amb el text o contingut cap endins, per tal que la capçalera quedi a la vista en obrir la carta.

El **tipus de paper** més emprat en la confecció de sobres és el llis, allisat o setinat. També hi ha els elaborats amb tela, pergamí, paper de tina o de fil, etc. La **mida del sobre** ha de ser proporcional a la del paper de la carta doblegat.

Quan utilitzeu un sobre amb finestra heu de vigilar on escriviu l'adreça i com doblegueu la carta, ja que l'adreça ha de quedar centrada en la finestreta perquè es pugui llegir sense dificultat. Amb aquest tipus de sobres s'estalvien errors, com ara introduir una carta en un sobre que no li correspon.

Existeixen moltes mides de sobres; tanmateix, se solen utilitzar dimensions normalitzades internacionalment (ISO 216), tal i com es mostra a la taula 1.5.

TAULA 1.5. Dimensions internacionals dels sobres

Format	Dimensions	Adequat per introduir...
DL	110 x 220	A4 plegat 3 cops
C7/C6	81 x 162	A5 plegat 3 cops
C6	114 x 162	A6 (o A4 plegat a la meitat 2 cops)
C6/C5	114 x 229	A4 plegat 3 vegades
C5	162 x 229	A5 (o un A4 plegat a la meitat)
C4	229 x 324	A4
C3	324 x 458	A3
B6	125 x 176	Un sobre C6
B5	176 x 250	Un sobre C5
B4	250 x 353	Un sobre C4
E3	280 x 400	Un sobre B4

Moltes empreses disposen de sistemes mecanitzats d'ensobrada, sobretot si la sortida diària de documentació presenta un volum considerable o si es fan habitualment *mailings*.

Tot i que l'ensobrada és una tasca fàcil de realitzar, cal tenir cura i evitar certs errors. De fet, cal pensar que:

- Si els sobres són del tipus finestreta, l'adreça del destinatari ha de coincidir-hi per tal que sigui visible.
- Si es fan servir etiquetes adhesives amb les adreces dels destinataris, o les adreces van impreses, caldrà comprovar, davant un canvi de sobre per qualsevol motiu, si hem conservat l'adreça del destinatari a qui realment volem enviar la carta.
- Si hi ha annexos, caldrà comprovar que es troben físicament dins el sobre, juntament amb la carta de presentació que s'acompanya.

ISO 216

La norma ISO 216 de l'Organització Internacional per a l'Estandardització (*International Organization for Standardization*, ISO) especifica els formats de paper, i s'usa habitualment en molts països del món. Els formats de la sèrie principal es denominen per la lletra A seguits d'un número. Aquests números són correlatius entre si.

El 'mailing' i l'e-mailing'

El *mailing* o correu directe és una varietat de màrqueting directe que consisteix a enviar informació publicitària per correu postal (*e-mailing*, si es tracta de correu electrònic). Normalment, l'enviament massiu conté fullets publicitaris que van acompanyats d'una carta comercial personalitzada.

1.1.8 Franqueig i enviament

La fase d'enviament consisteix en el lliurament o el dipòsit dels objectes postals per a la seva posterior distribució o repartiment.

El franqueig és una de les formes de pagament dels serveis postals. Consisteix en l'abonament de la tarifa o preu que correspon aplicar a un enviament postal per a la seva circulació per la xarxa postal pública.

El pagament de la tarifa pot fer-se de diverses formes:

- Amb el segell tradicional. Aquest segell serveix de comprovant de pagament previ dels enviaments efectuats per correu postal.
- Amb el segell personalitzat de l'empresa. Correus ofereix la possibilitat de comprar plecs de 25 segells amb el logotip de l'empresa. Aquests se solen fer servir per a enviaments massius.
- Amb «franqueig pagat». Aquest sistema està pensat per a usuaris que efectuen dipòsits massius de cartes i impresos amb regularitat. El dipòsit dels enviaments es fan en els Centres d'Admissió Massiva (CAM) i van acompanyats del seu corresponent albarà de lliurament. La identificació d'aquests enviaments es realitza amb la impressió mecànica d'un rectangle en la part superior dreta del sobre. El rectangle és estàndard (50 x 20 mm) i conté la *cornamusa*, la paraula *Espanya*, la indicació de «Franqueig pagat» i a sota el número d'autorització precedit d'una *I* si es tracta d'impresos.
- Amb franqueig en destinació. En aquests casos, el destinatari de l'enviament és qui finalment paga el seu preu. Per a les empreses aquest sistema pot resultar avantatjós, perquè facilita la resposta dels clients.

1.2 Serveis de Correus i missatgeria

En l'actualitat, el major proveïdor de serveis postals i telegràfics d'Espanya és la Societat Estatal de Correus i Telègrafs, SA, de capital 100% públic i coneguda popularment com Correus.

Un dels compromisos assumits per Correus com a empresa estatal és responsabilitzar-se del *servei postal universal* a Espanya, és a dir, oferir els serveis bàsics de correu a tots els ciutadans, en tot el territori nacional, a preus ajustats i amb un objectiu de qualitat definit.

Però la lliure competència del sector ha fet proliferar les empreses que també presten aquests mateixos serveis: SEUR, MRW, DHL, etc.

1.2.1 Servei de missatgeria del sector públic: Correus

La xarxa postal pública permet:

- La recollida dels enviaments postals emparats per una obligació de servei universal en els punts d'accés en tot el territori. Consisteix a retirar els enviaments postals dipositats en els punts d'accés.
- L'expedició i el tractament d'aquests enviaments des del punt d'accés a la xarxa postal fins al centre de distribució.
- La distribució a les adreces indicades en els enviaments (des de la classificació en el centre encarregat d'organitzar la distribució fins al lliurament als destinataris dels enviaments postals).

El servei de missatgeria del sector públic està integrat per enviaments de caràcter general, i té la funció de cobrir les necessitats bàsiques de comunicació dels ciutadans.

Els punts d'accés són les instal·lacions físiques on es poden dipositar els enviaments postals. Són les bústies a disposició del públic tant a la via pública com a les oficines de Correus.

Els serveis que Correus presta són: enviament de documents, telecomunicacions, paqueteria i diners.

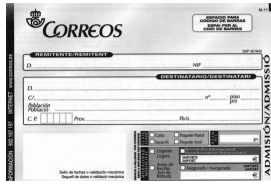
Enviament de documents

El servei d'enviament de documents ens permet enviar documents i mercaderies d'un màxim de 2 kg en l'àmbit nacional i internacional. L'entrega es fa a l'adreça indicada en la coberta.

Es poden distingir diversos tipus d'enviaments en funció del document, del pes i de les dimensions:

- **Carta ordinària.** Quan no es requereix lliurament urgent. Fins a 2 kg de pes. El seu àmbit és nacional i internacional. A més, Correus presta com a serveis addicionals la possibilitat de petició de devolució, modificació o correcció de l'adreça i la recollida a domicili (amb contracte). Els terminis de lliurament són: local, 1 dia hàbil; provincial, 2 dies hàbils; nacional, 3 dies hàbils; Europa, de 2 a 4 dies hàbils, d'acord amb la destinació, i resta del món, segons el país de què es tracti.
- **Carta certificada.** Es tracta d'un lliurament en què es garanteix la recepció mitjançant la signatura del destinatari o persona autoritzada. Si per absència del receptor aquesta no es pot lliurar, s'adverteix amb un avís que el destinatari disposa de 15 dies per recollir l'enviament en una oficina de Correus. Els terminis de lliurament són iguals que per a les cartes ordinàries.
- **Notificacions administratives.** És un servei indicat exclusivament per a entitats administratives i judicials que vulguin tenir constància que s'ha fet

el lliurament de les seves comunicacions de caràcter legal. Van certificades i es fan fins a dos intents de lliurament en domicili. D'aquesta forma, es compleixen tots els requisits del Procediment Administratiu Comú.



Imprès per a carta certificada

La característica principal d'un servei com l'**enviament urgent de documents** és la qualitat i el tractament de preferència per als enviaments de correspondència, documents o mercaderies, per a les necessitats de comunicació i transport més urgents. Les modalitats són:

- **Carta urgent.** Aquests missatges arriben a la seva destinació en un dia hàbil en el cas de Espanya, i tres dies en el cas d'Europa. Sempre s'entreguen al domicili del destinatari i poden tenir caràcter de certificat quan s'entrega sota firma al mateix temps; també es pot enviar la carta amb acusament de recepció per tenir constància de la data i la signatura de la persona receptora.
- **Postal exprés nacional.** Servei amb el lliurament al domicili del destinatari en el territori estatal, fins a un límit de 20 kg de pes. Es pot fer un seguiment informatitzat i, així, es pot consultar aquest seguiment per Internet o per telèfon. S'entrega sota signatura, i hi ha un compromís de lliurament garantit.
- **Postal exprés internacional (EMS).** S'utilitza per a paquets que necessiten ser enviats amb urgència i sota firma, fins a un límit de 20 kg de pes. Es pot fer un seguiment per Internet o per telèfon, i complementar-lo amb una assegurança.
- **Correu urgent internacional (CUI).** Servei d'enviament de documents de fins a 2 kg de caràcter urgent i seguiment informatitzat.
- **Servei de valisa.** S'utilitza per al correu intern urgent de les empreses, entre elles o bé amb delegacions sucursals, concessionaris, etc. Permet la recollida, el transport i l'entrega domiciliaria urgent.

Altres serveis d'enviament de documents que ofereix Correus són:

- **Targeta postal.** Si voleu enviar un missatge breu i que no sigui confidencial, podeu enviar targetes postals. Circulen al descobert (sense sobres). El pes màxim de les targetes no pot ser superior als 20 g. S'entreguen al domicili del destinatari.
- **Correu digital.** El correu digital permet enviar una carta o targeta postal des de l'ordinador. Es pot configurar la carta o targeta en l'ordinador, a partir de documents propis (.odt o .pdf) o composant-la *on line*, i Correus s'encarrega d'imprimir-la en blanc i negre, o en color, d'ensobrar-la i de tirar-la a la bústia. Es pot enviar un document a diferents destinataris, tant per correu ordinari com certificat, i a qualsevol destinació.

Telecomunicacions

Correus ofereix tota una gamma de possibilitats per fer arribar missatges a qualsevol lloc del món:

- Els **telegrams** són comunicacions breus de caràcter urgent. S'entreguen en quatre o sis hores i hi ha la possibilitat que s'entreguin per telèfon o personalment en qualsevol oficina de Correus. Per fer una comunicació per telegrama hem d'utilitzar el mínim de paraules possible.
- **Burofax**. Suposa l'enviament urgent i sota signatura de documents rellevants que tenen caràcter de prova davant de tercers. S'utilitza per fer notificacions de les quals es vol que quedi constància tant de la notificació com del contingut. L'enviament es pot realitzar, amb plena validesa legal, des d'un ordinador a través de Correus en línia o bé acudint a qualsevol de les oficines de Correus. Es pot combinar amb els serveis addicionals d'acusament de recepció, avís de servei i còpia certificada, que proporciona un còpia autenticada del contingut del burofax que s'envia.

Paqueteria

La **paqueteria** és un servei que fa possible l'enviament de paquets amb un pes inferior a 20 kg. Les dimensions màximes i mínimes són:

- Dimensions màximes:
 - Sobre/caixa: llarg + alt + ample = 200 cm, sense que la major dimensió excedeixi de 100 cm.
 - Rotllo/tub: llarg = 100 cm, diàmetre = 15 cm.
- Dimensions mínimes:
 - Sobre/caixa: 14 cm x 9 cm.
 - Rotllo/tub: 1 + 2 vegades el diàmetre = 17 cm, sense que la major dimensió sigui inferior a 10 cm.

Els **enviaments amb dimensions inferiors a les mínimes** han de dur una etiqueta de 10 cm x 7 cm en la qual figura l'adreça i el franqueig.

En el servei de paqueteria es pot distingir entre:

- **Paqueteria urgent**. Per a documents que necessiten ser enviats amb caràcter urgent. En territori nacional, el termini d'entrega no supera les vint-i-quatre hores.
- **Paqueteria nacional** (paquet blau). S'entrega al domicili del destinatari i, fins i tot, si aquest no és a casa, es pot concretar el lliurament per telèfon.

Inclou el servei de recollida del paquet al domicili de l'emissor, amb un acord contractual previ. Aquest paquet circula sempre certificat, cosa que en garanteix la seguretat, i té els serveis addicionals de reemborsament, assegurança i acusament de recepció amb la data i la signatura del destinatari.

- **Paqueteria internacional.** S'encarrega de l'enviament de mercaderies i objectes de fins a 20 kg. S'entreguen al destinatari sota firma i porten una garantia per pèrdua.

La protecció de l'enviament

Per protegir l'enviament de paquets, hem d'utilitzar el material d'embalatge més adequat.

Existeixen molts tipus d'embalatge. A l'hora de triar-ne un, hem de tenir en compte tres aspectes:

- Protecció del contingut
- Cost de l'embalatge
- Reciclat de l'embalatge

L'embalatge està format per quatre parts fonamentals: embalatge extern, embalatge intern, sistema de subjecció i etiquetatge.

En el mercat existeix una gran varietat d'embalatges. Els més utilitzats són:

- Embalatge extern:
 - Sobres i bosses («bombollats», plastificats, de cartró).
 - Caixes postals, estoigs i tubs per a l'enviament de documents de mida gran.
 - Caixes estàndards i caixes especials.
- Embalatge intern:
 - Paper tipus *kraft* i cartró bufat.
 - Escuma (film, planxes i perfils).
 - Bombolles (rotllo per retallar a conveniència, bosses i *antiestàtic*).
 - Per reomplir: anticops tipus *Flo-pack*, suro en forma de gra, i malles.

Pel que fa a la subjecció, per assegurar-ne el tancament, es pot utilitzar cinta adhesiva (amb precintadora) que es pot personalitzar amb el logotip o la marca de l'entitat, o les brides, depenent de les dimensions i dels materials dels paquets a enviar.

Finalment, per identificar el destinatari i remitent, s'utilitzen cintes o pel·lícules adhesives, en què a més es pot deixar indicació sobre la posició del transport o advertiment del contingut (fràgil o inflamable).

Normativa mediambiental sobre embalatges

Existeixen normes legals que obliguen a elaborar els embalatges amb materials que contribueixin a la conservació del medi ambient.

Els fabricants han de tenir en compte la llei de les 4 R:

- Reducció de matèries primeres en la seva fabricació
- Reciclabilitat
- Reutilització
- Recuperació energètica (possibilitat d'extreure energia de la seva eliminació mitjançant incineració)

Enviament de diner

Correus també ofereix una manera ràpida i senzilla d'enviar diner, tant a les empreses com a domicilis particulars. La xarxa d'oficines postals i de països on Correus i telègrafs manté acords possibilita l'arribada del diner a molts llocs d'arreu del món.

Els diners estan disponibles de manera immediata en qualsevol oficina de Correus del país mitjançant la identificació per localitzador lliurat al remitent en el moment de l'admissió. Permet incloure una comunicació privada de fins a 140 caràcters sense cap recàrrec addicional. Distingim la classificació següent:

- **Gir.** Servei d'enviament de diners sense limitació geogràfica.
- **Western Union.** Servei d'enviament de diners en minuts per transferència electrònica a més de 190 països.
- **Reemborsament.** Cobrament d'una venda a distància a l'entrega de la mercaderia. Acusament de recepció per saber l'hora exacta de l'entrega.

1.2.2 Servei de missatgeria del sector privat

El sector privat ofereix serveis per mitjà d'agències o companyies de missatgeria i paqueteria. Els serveis d'enviament de documentació que fan les agències de missatgeria es divideixen en tres grans grups: servei nacional, servei internacional i serveis complementaris.

Existeixen molts serveis amb què poder cobrir les necessitats de transport dins del territori nacional. Els més importants són:

- **Servei immediat.** Missatger a disposició exclusiva del client.

- **Missatgeria urbana**, amb diversos itineraris i freqüència diària.
- **D'avui per avui**, recollida i lliurament el mateix dia.
- **D'avui per demà**, recollida fins la darrera hora del dia per lliurar l'endemà abans de les 8.30, 10.00 o 13.00 h.
- **Servei dia de la setmana**. Es contracta que un determinat dia a la setmana es lliurarà el sobre o la documentació indicada.

La forma més ràpida i fiable per al lliurament de documents i paquets en qualsevol lloc del món és a través del servei aeri. Les agències agrupen els països per zones enumerades alfabèticament (zona A, zona B, etc.) o numèricament (zona 1, zona 2, etc.), i així estableixen una informació per al client pel que fa a les tarifes i al termini de lliurament.

El sector privat també presta serveis afegits als clients, com ara:

- **Reemborsament**. El valor de l'enviament el paga el destinatari en rebre'l i el client disposarà dels diners en les vint-i-quatre hores següents.
- **Comprovant o configuració de lliurament**. El remitent o el client rep còpia de l'albarà de lliurament signada pel destinatari, verificant-ne així el lliurament.
- **Valor declarat**. El remitent contracta una assegurança complementària per cobrir completament tots els riscos que comporta l'enviament, prèvia declaració del seu valor real.
- **Servei de bústia**. L'agència s'encarrega de recollir la correspondència d'una bústia que prèviament ha col·locat a l'empresa.
- **Agència-agència**. El remitent diposita els seus enviaments a l'agència d'origen per tal que el receptor els reculli a l'agència de destinació.
- **Canvi**. Especialment per a clients que requereixen enviar una mercaderia a canvi d'una altra, la missatgeria privada realitza l'entrega a la destinació i recollirà, a canvi, l'altra mercaderia, que portarà a l'origen.

En els **serveis insulars**, el termini de lliurament oscil·la entre 1 i 10 dies, aproximadament, segons el mitjà de transport que contractem; per exemple, aeri o marítim si el servei és a les illes Balears, a Canàries, a Ceuta o a Melilla.

2. Classificació, ordenació i arxivament de la documentació

A totes les empreses arriben diàriament documents escrits. Unes vegades amb importància mínima, cosa que farà que acabin en la deixalleria de paper; d'altres amb un valor elevat pel seu contingut, fet que ens obligarà a ordenar-los i desar-los per a la seva posterior consulta.

I a més de la documentació que arriba de l'exterior, les empreses també generen altres documents en suport paper que serà necessari conservar, ordenar i classificar utilitzant un mètode que permeti la seva localització ràpida en un futur.

En definitiva, una classificació adequada ens permetrà:

- Accedir a la documentació de forma ràpida i fàcil.
- Controlar la documentació que entra i surt de l'empresa.
- Complir amb les exigències legals de conservació durant un termini, ja que en alguns casos la normativa ens obliga a fer-ho (per exemple, si es tracta de documents mercantils).

2.1 L'arxiu: naturalesa i finalitat

El concepte d'arxiu té dues accepcions: una relacionada amb el contingut, mentre que l'altra fa referència al continent.

L'arxiu és el conjunt de documents rebuts o produïts per una empresa, organisme públic, individu o una altra institució com a conseqüència de la seva activitat i que es conserva per a una utilització posterior.

L'arxiu és el lloc físic (local) o la institució on resten dipositats un conjunt de documents.

La definició d'*arxiu* que fa referència al lloc físic té certs matisos, segons si parlem de l'arxiu d'una empresa o bé d'un arxiu com a institució. Així, mentre que en parlar de l'empresa el concepte d'arxiu es refereix exclusivament al lloc on es desa la documentació, un arxiu com a institució implica més que un lloc físic, i està relacionat amb la idea d'un ens propi.

La tasca d'arxivar, encara que pugui semblar monòtona, resulta imprescindible en una empresa si es vol disposar d'una informació o d'un document en el moment precís. Així, si els documents no s'arxiven correctament, o es fa sense cap criteri

lògic, és possible que amb el pas del temps ens oblidem del lloc on són, amb la consegüent pèrdua de temps i d'imatge que suposa la recerca dins una mar de documentació acumulada i desordenada.

En definitiva, l'arxiu es una eina necessària, que persegueix uns objectius molt concrets:

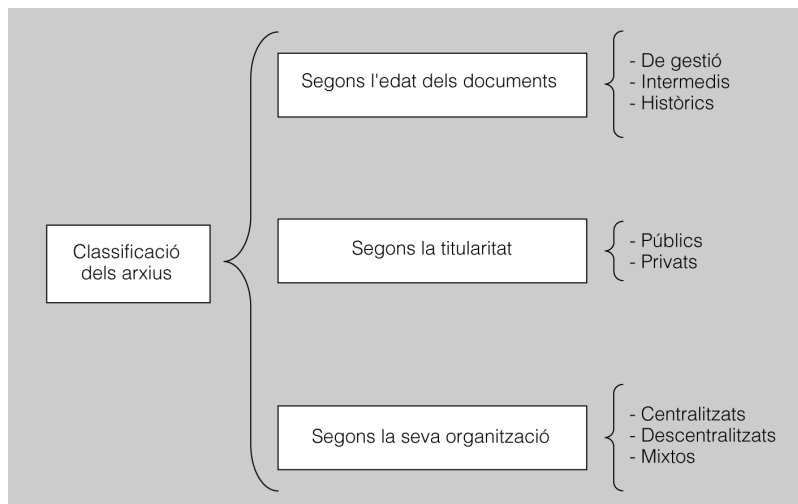
- De naturalesa legal. Com ja hem comentat, determinats documents s'han de guardar durant un temps per exigència legal.
- De caràcter tècnic. La utilitat tècnica de l'arxiu es concreta en:
 - L'arxiu és un centre actiu d'informació dins l'empresa.
 - Proporciona un bon servei a baix cost.
 - Permet conservar els documents en bon estat físic.

Per tal que un arxiu sigui eficaç, ha de reunir les següents condicions:

- L'ordenació de la documentació ha de ser lògica i senzilla.
- La recuperació de qualsevol document ha de ser ràpida.
- No ha d'inhabilitar un espai excessiu i la seva conservació ha de dur-se a cost reduït.
- S'ha d'adaptar als canvis (s'incorporen noves tècniques i aplicacions informàtiques que afavoreixen l'eficàcia de la recerca, per exemple.).
- El manteniment ha de ser continu.
- Només han d'accedir a l'arxiu les persones autoritzades, i amb un criteri de responsabilitat absolut.
- Se n'ha de garantir la seguretat davant situacions de robatori, incendi, desgast, humitat, etc.

2.2 Tipus d'arxius

El món de l'arxivística ens proporciona diferents classificacions de l'arxiu atenent a diversos criteris (figura 2.1).

FIGURA 2.1. Esquema dels diferents tipus de classificació dels arxius

Si classifiquem els arxius en funció de l'edat de la documentació que inclouen, podem trobar els tipus següents:

- **De gestió.** Inclouen documents de fins a cinc anys d'antiguitat. Els documents que contenen segueixen complint les funcions originals per a les quals es van crear.
- **Intermedis.** Inclouen documents de cinc a vint-i-cinc anys d'antiguitat. Aquests documents han perdut la major part de les funcions originals que tenien.
- **Històrics.** Són arxius amb documents de més de vint-i-cinc anys d'antiguitat. En aquest cas, la documentació ja no conserva el seu valor original, però sí que pot ser útil des del punt de vista de la investigació històrica.

D'entre aquests tipus, l'arxiu que trobem amb més freqüència en el món empresarial és el de gestió. Tot i així, algunes empreses també poden tenir una secció dedicada a arxiu històric on dipositar la documentació que fa temps que no es fa servir, però que encara es considera rellevant o que es vol conservar de manera permanent pel motiu que sigui. En aquest cas, la documentació dipositada no necessàriament ha d'excedir els cent anys d'antiguitat.

Una altra forma de classificació dels arxius és segons la seva titularitat. En aquest cas, els arxius poden ser **públics** o **privats**. Aquesta distinció és bastant rellevant, ja que el funcionament de l'arxiu públic pot estar regulat per normativa, mentre que el privat es regirà exclusivament segons les directrius establertes per l'empresa o institució que el mantingui.

Finalment, si ens centrem en les característiques organitzatives dels arxius, podem trobar **arxius centralitzats**, **descentralitzats** i **mixtos**.

Els **arxius centralitzats** són els que ocupen un únic espai o departament.

Entre els avantatges dels arxius centralitzats podem trobar els següents:

- Es produeix un estalvi de recursos (només tenim un lloc per arxivar: és millor un espai ple de documents que dos espais ocupats mig plens).
- S'evita haver de duplicar la documentació que afecta diversos departaments.

El principal inconvenient és que només és recomanable per a empreses petites o per a documentació que no s'hagi de consultar sovint, ja que la despesa de recursos (el temps que trigarà el treballador a accedir a la informació) serà tan gran que no compensarà l'estalvi que suposa tenir només un arxiu.

És difícil imaginar una empresa molt gran, amb una seu que consti de diferents plantes, i que només disposi d'un arxiu en una d'elles, amb tota la gent que necessita documentació traslladant-se constantment per consultar-la.

Els **arxius descentralitzats** són els que no es troben unificats en un únic espai físic, sinó que estan dividits entre els diversos departaments d'una empresa.

Els principals avantatges dels arxius descentralitzats són els següents:

- Com a conseqüència de la major proximitat, l'accés a la documentació és més ràpid.
- Hi ha més autonomia. En funció de les necessitats del departament, es podem flexibilitzar les normes de funcionament de l'arxiu.

Entre els principals inconvenients trobem:

- S'augmenta l'espai destinat a l'arxiu en el seu conjunt, la qual cosa representa un increment de costos per la necessitat de disposar de més recursos (armaris, prestatgeries...).
- Pot passar que un departament no tingui la informació que necessita perquè és en un altre arxiu. Per exemple, si un departament demana informació a una empresa, la rep, i posteriorment la registra i arxiva en el seu propi arxiu. Podria passar que un altre departament que necessités la mateixa informació la tornés a demanar, en desconèixer que el primer la tenia, ja que aquesta informació només constaria en l'arxiu del primer.
- Menor especialització de les persones dedicades a l'arxiu en no haver-hi una persona dedicada exclusivament a les tasques d'arxivar. Aquest fet també tindria com a conseqüència que no hi hauria cap persona especialitzada amb un coneixement general de tot el conjunt d'arxius de l'empresa.

Els **arxius mixtos** són els que combinen característiques dels arxius centralitzats i dels arxius descentralitzats.

En les empreses és habitual trobar una part de l'arxiu descentralitzada per departaments i una altra de centralitzada. D'aquesta manera, s'aprofiten els

avantatges de tots dos sistemes. Així, mentre els arxius descentralitzats mantenen els documents d'ús més freqüent per a cada departament, a l'arxiu central es desa la documentació un cop és poc probable que es necessiti consultar-la.

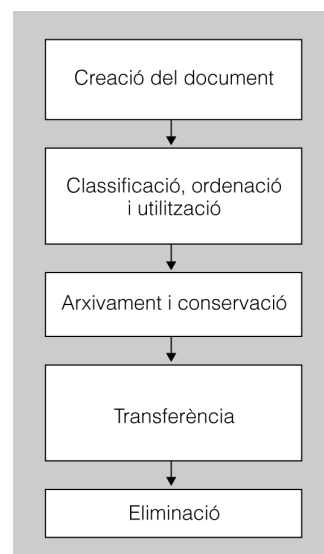
També cal tenir present, però, com ha condicionat la implementació de les tecnologies de la informació i la comunicació a la manera d'arxivar. La tendència cada cop més gran a treballar amb arxius digitals connectats per xarxes informàtiques facilita el fet de treballar amb arxius informàtics centralitzats. El fet de tenir múltiples punts d'accés fa que els arxius digitals combinin els avantatges dels arxius centralitzats i els arxius descentralitzats.

2.3 El cicle vital dels documents i l'organització de l'arxiu

Els arxius també es poden classificar segons el moment, dins el cicle de vida dels documents, en què es troba la documentació que contenen.

El **cicle de vida** d'un document és el conjunt d'etapes compreses entre el moment de la seva creació i el de la seva destrucció.

FIGURA 2.2. Etapes del cicle de vida dels documents



El cicle de vida dels documents inclou les etapes següents (figura 2.2):

1. **La creació del document.** És la primera etapa, l'origen.
2. **La classificació, l'ordenació i la utilització dels documents.** Si el posseïdor final del document no és qui l'ha originat, aquesta etapa s'inicia un cop aquell el rep. Una classificació i ordenació apropiades dels documents rebuts permetrà, després, treballar amb ells de manera òptima.
3. **L'arxivament i conservació.**

4. **La transferència.** Quan la freqüència d'ús dels documents disminueix, aquests es transfereixen a noves localitzacions on s'accedeix menys. Això es fa amb l'objectiu d'agilitar la cerca dels documents que sí tenen un ús més freqüent.
5. **L'eliminació.** Quan la documentació ja no aporta pràcticament cap valor, s'elimina per estalviar costos.

Seguint el criteri del cicle de vida ens trobem els tipus d'arxius següents:

- **Actius.** S'hi conserven documents d'ús freqüent.
- **Semiactius.** Contenen documentació que no té un ús freqüent i que té una antiguitat relativa.
- **Passius.** És on va a parar la documentació quan és poc probable que torni a ser consultada però, tanmateix, es considera necessari conservar-la.

Respecte a aquesta classificació, podem dir que les empreses organitzen l'arxiu atenent a una estructura que combina l'arxiu actiu, l'arxiu semiactiu i l'arxiu passiu, cadascun dels quals es trobarà en una ubicació diferent.

Així, els arxius actius d'una empresa, en incloure documentació de consulta freqüent per part dels treballadors, utilitzaran els elements que els facin més accessibles, com ara una ubicació al més propera possible als treballadors que l'hagin d'utilitzar. Parlem en aquest cas d'arxius descentralitzats, que acostumaran a estar disposats en carpetes o safates sobre la taula mateixa de la persona responsable o en un altre tipus de mobiliari de fàcil accés. Això facilitarà que no es perdi massa temps quan el treballador necessiti accedir a la documentació.

Per contra, l'arxiu passiu, en no haver de ser consultat amb tanta freqüència, podrà estar més allunyat dels treballadors. En aquest cas, ens trobem amb prestatgeries o mobles sobre rails que permeten emmagatzemar majors volums d'informació, però que, com que ocupen molt espai, s'hauran d'ubicar més lluny del lloc de treball de l'administratiu, usualment en una o més sales habilitades exclusivament a aquest efecte.

2.4 El valor de la documentació

Per comprendre el motiu que ens porta a conservar la documentació, primerament hem d'entendre el valor mateix dels documents que es conserven. En aquest sentit, podem diferenciar entre el valor primari de la documentació i el secundari.

El valor primari d'un document és el que es fonamenta en la utilitat o finalitat per a la qual aquest ha estat dissenyat.

Dins d'aquesta categoria podem trobar diferents subcategories atenent als diferents tipus d'utilitat o finalitats per a les quals s'han concebut els documents:

- **Valor administratiu.** Serveix per donar suport a la gestió administrativa d'una activitat. Un exemple pot ser el valor de l'albarà en el procés de compra.
- **Valor jurídic o probatori.** Quan els documents són el suport d'un acte jurídic tenen caràcter probatori de les obligacions i drets acordats entre diverses parts. Un exemple seria el valor d'un contracte de compravenda.
- **Valor financer o econòmic.** És el que té el document per estar creat com a eina de pagament.

El **valor secundari** és el que pot adquirir un document un cop finalitzat el període de temps de vigència de la utilitat per a la qual va ser creat.

Aquesta categoria inclou el valor que els documents poden adquirir com a font de documentació històrica o per a la recerca. Evidentment, aquest valor és poc rellevant en el món de la gestió de l'empresa.

Però per quin motiu voldríem tenir accés a la documentació?

Els documents es conserven pel valor que porten implícit. L'empresa ha de conservar la documentació que genera atenent, bàsicament, a dos motius:

- Poder recuperar la informació que contenen els documents per tal de facilitar la gestió de l'empresa o l'anàlisi de la seva evolució. Podríem dir que, en aquest sentit, l'empresa actuaria **per voluntat pròpia** en la conservació de la documentació i compliria, entre d'altres, les següents finalitats:
 - **Disposar de la informació** a la qual haurem d'accedir quan necessitem fer la feina (contestar cartes, fer promocions, realitzar una anàlisi de la nostra clientela).
 - **Facilitar el control i seguiment** de les tasques de les diferents unitats de l'empresa. Un exemple seria l'arxivament de les actes de reunions dels departaments, la consulta de les quals permetrà, posteriorment, comprovar si es compleixen els acords pactats i determinar-ne les responsabilitats oportunes.
 - Poder fer un **seguiment de l'evolució de l'empresa** (comparatives de vendes, evolució dels resultats...).
- **Per imperatiu legal.** En aquest sentit, la normativa obliga els empresaris a conservar-la pel seu caràcter probatori. El mateix Codi de Comerç parla de l'obligatorietat que tenen els empresaris de conservar la documentació relacionada amb el seu negoci durant un període de temps determinat.

2.4.1 Selecció de la documentació que cal arxivar

En desenvolupar el nostre treball a l'oficina veurem que la tipologia de documentació que rebrem és diversa. Entre el conjunt de documentació trobarem documents que s'han de llençar, d'altres amb els quals encara s'ha de treballar i, finalment, d'altres que s'han d'arxivar.

En aquest punt, sorgeix el problema de saber determinar què és innecessari. Evidentment, tota la documentació que arriba podria ser-nos de certa utilitat en un futur, però el cert és que a l'empresa no es disposa d'un espai il·limitat per poder emmagatzemar coses que són, relativament, supèrflues.

Per això, l'empresa que vol treballar de manera eficient ha d'aprendre a valorar quina documentació no li serà d'utilitat en un futur i desfer-se'n.

Sovint podem tenir por de desfer-nos de documents que sembla que no ens serveixen però que, en determinades circumstàncies, ens podrien ser d'utilitat. En aquests casos, caldrà avaluar els costos i els beneficis de conservar aquesta documentació. Els beneficis de conservar documentació que necessitem són obvis. En canvi, no sempre queda tan clar si la documentació ens podria ser d'utilitat en algun moment futur. Entre els costos de mantenir més documentació de la necessària en podem destacar de dos grans grups:

- **Els costos dels recursos utilitzats.** Necessitem més espai, més arxivadors, més mobiliari.
- **Els costos derivats de dificultar cerques posteriors.** En augmentar el volum de documentació, serà més difícil trobar un document, i això farà que haguem de dedicar més temps a buscar-lo.

A l'hora de decidir quina documentació no es conservarà, l'empresa ha de definir uns criteris bàsics. Així doncs, la destrucció de documentació mai no es farà de manera arbitrària, sinó que la persona que se n'encarrega ho farà atenint-se a unes normes pactades.

Un cas especial és el de la documentació que s'ha de conservar per imposició de la normativa legal. En aquest cas, s'haurà de tenir present el temps que aquesta documentació s'ha de conservar per, un cop hagi transcorregut aquest termini, destruir-la si escau.

2.5 El procés d'arxivament

Tot **procés d'arxivament** és precedit per la selecció dels documents que han de formar part del conjunt de documentació a conservar. En el procés d'arxivament es poden distingir les fases següents:

1. Registre de la documentació
2. Classificació i ordenació
3. Codificació
4. Prearxivament
5. Arxivament

A efectes pràctics, no poder localitzar un document o no saber que el tenim és equivalent a no tenir-lo.

2.5.1 El registre de la documentació

El procés d'arxivament comença en el mateix moment en què la documentació a arxivar arriba a l'empresa. En aquest moment, hem de registrar aquesta recepció perquè quedi constància que la nostra empresa és dipositària d'aquesta documentació. A més, el registre ens proporcionarà informació útil en les fases següents de l'arxivament i, també, en el moment en què reclamem la documentació. Al registre acudirem per comprovar si la documentació que requerim, efectivament, es troba a l'empresa.

Analitzem-ho amb un exemple: imaginem que un client ens diu que ha enviat una carta on s'adjuntava un xec. Nosaltres no tenim constància que s'hagi produït aquesta recepció, però com que rebem diversos xecs del mateix client no n'estem segurs. El que farem és anar al registre d'entrada de correspondència per veure si efectivament ha arribat. El mateix succeeix amb les factures que ens arriben: existirà un registre de factures on constin quines han arribat.

Normalment, el que fem per **constatar si s'ha rebut una certa documentació** és mirar si hi ha l'anotació corresponent en el llibre de registre pertinent. Aquestes anotacions ens donaran algun tipus de pista sobre com podem trobar l'arxiu.

Registre de la documentació

Si busquem una factura i sabem que, un cop comptabilitzades, les factures romanen en carpetes fins al final de la setmana i, posteriorment, passen a l'arxiu de proveïdors, no caldrà mirar totes les carpetes en un primer moment, sinó simplement anar al llibre de registre de factures, veure les anotacions corresponents a la data d'entrada i buscar la que correspon a la de la factura en qüestió. D'aquesta manera sabrem on l'hem d'anar a buscar.

2.5.2 La classificació i l'ordenació

El segon pas que comporta el procés d'arxivament és la classificació i l'ordenació de la documentació rebuda, distribuint-la per fer-la arribar a les persones que se'n faran càrrec, en funció del sistema que tinguem establert.

La classificació i l'ordenació de la documentació pretén establir sistemes d'organització de la documentació fàcilment comprensibles per les persones que l'hagin de fer servir, de forma que l'accés als documents sigui al més àgil possible.

Classificació i ordenació

Podríem, per exemple, trobar que el primer filtre és separar factures de clients, catàlegs de proveïdors..., per fer-los arribar als departaments corresponents.

2.5.3 La codificació

El procés de codificació consisteix a donar una clau única (que pot estar formada per lletres i nombres) a cadascun dels documents, de manera que quedin diferenciats els uns dels altres per mitjà d'aquesta clau, que esdevé el seu identificador.

Codificació

Igual que les persones disposesen d'un document nacional d'identitat que és diferent per a cadascun de nosaltres, els documents que es conserven a l'empresa també tenen assignat un codi que els fa únics. Un altre exemple on apareix la codificació és la comptabilitat, on el número 430001 pot representar el client X, mentre que el 430002 seria el client Y.

Un cop registrat i codificat el document, té lloc el tractament de la documentació. No hem de perdre de vista que els documents d'una empresa han estat creats per complir unes funcions que no són les de ser arxivats. Així, les factures s'hauran de comptabilitzar, els albarans s'hauran de contrastar amb la mercaderia rebuda, i aquesta informació s'haurà d'afegir al control d'estoc al magatzem, etc.

2.5.4 El prearxivament

És lògic pensar que una persona que, per exemple, està comptabilitzant factures, no s'aixecarà cada cop que n'ha comptabilitzat una i anirà a l'arxiu a classificar-la a la carpeta corresponent, sinó que, per fer això, esperarà a tenir-ne almenys unes quantes. Ara bé, quan el volum de feina és elevat, és possible que s'acumuli una gran quantitat de documents pendents d'arxivar. En aquests casos, és recomanable utilitzar algun sistema de prearxivament que faciliti la tasca d'arxivament definitiu.

Un exemple seria la utilització de carpetes classificadores per lletres. Aquestes carpetes poden ser damunt la taula i, a mesura que es finalitza el treball amb els documents, aquests es col·loquen a la carpeta de documents pendents d'afegir-se a l'arxiu. Com que la carpeta ja inclou una certa classificació, això facilitarà el procés d'arxivament posterior.

2.5.5 L'arxivament

L'arxivament consisteix a col·locar els documents a conservar a la carpeta que correspon dins el conjunt de carpetes definit en el nostre sistema d'arxivament (clients, proveïdors...). Abans d'arxivar un document ens hem d'assegurar que ha completat tot el recorregut que havia de fer en el si de l'empresa i que, per tant, s'ha dut a terme completament el tractament de la informació que conté.

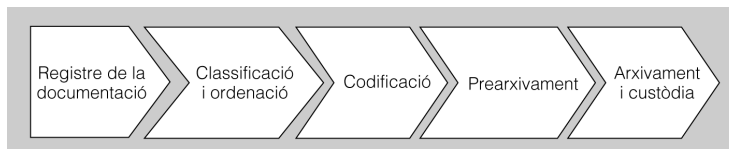
També s'ha de tenir present que, quan s'afegeixen diversos documents a una carpeta, és convenient afegir algun sistema d'ordenació addicional com, per exemple, el cronològic. Un suggeriment que pot resultar molt útil és la utilització de l'ordenació cronològica segons la qual el darrer document que entra a l'arxiu es col·loca a la part davantera de la carpeta. D'aquesta manera, es facilita l'accés al material més recent, que és el que té més probabilitats de tornar a ser consultat.

Respecte a la manera de col·locar els documents dins la carpeta, cal dir que s'ha de procurar que els fulls no en sobresurtin, per evitar que es malmetin. Igualment, hem de procurar no carregar massa els calaixos i les carpetes dels arxivadors.

Un altre suggeriment útil pot ser anotar en llapis, en els diferents documents arxivats, la data en què es poden eliminar o transferir a un altre arxiu menys consultat.

La figura 2.3 mostra les diferents fases del procés d'arxivament.

FIGURA 2.3. Fases del procés d'arxivament



2.6 Els sistemes de classificació i ordenació

La **classificació** i l'**ordenació** de la documentació pretén establir sistemes d'organització fàcilment comprensibles per les persones que l'hagin de fer servir, de forma que l'accés als documents sigui el més àgil possible.

Un cop registrada la documentació que hem de conservar, hem d'establir uns criteris de classificació i ordenació que posteriorment ens permetran facilitar-ne la cerca. En aquesta línia, podríem dir que la classificació i l'ordenació de documents seria una de les primeres fases en el procés d'arxivament.

Posteriorment a la recepció o a l'elaboració de la documentació en l'empresa, i un cop aquesta documentació ha estat registrada, caldrà que no s'acumuli per damunt les taules de treball. Amb aquesta finalitat, és habitual disposar d'unes safates on es col·loca la documentació pendent de processar.

Els **sistemes de classificació i ordenació** són el conjunt de criteris que permeten agrupar la documentació i disposar-la en un ordre únic dins de cada agrupació.

Existeixen diferents sistemes de classificació, que podem resumir en:

- Sistemes alfabètics
- Sistemes cronològics
- Sistemes geogràfics
- Sistemes temàtics o per matèries (assumptes)
- Sistemes numèrics i alfanumèrics
- Sistemes mixtos

Classificar i ordenar

Entenem per *classificar* el fet de distribuir en **classes** o categories tots els documents que tenen algun atribut similar; en canvi, *ordenar* fa referència a l'acció de **disposar regularment** les coses les unes en relació amb les altres.

2.6.1 Sistema alfabètic

El sistema alfabètic és molt utilitzat en les empreses per la seva simplicitat i pel fet de ser conegut fàcilment per qualsevol persona.

El **sistema alfabètic** és el conjunt de criteris de classificació i ordenació que consisteix a organitzar els documents en funció de les lletres que conté alguna paraula que els identifica.

El sistema de classificació i ordenació alfabètic és molt utilitzat per ordenar diferents documents, com els que es refereixen a clients i proveïdors. En aquest cas, els documents s'ordenaran utilitzant la raó social de l'empresa o el primer cognom si parlem de noms de persones físiques.

Sovint, les empreses estableixen unes normes per a la classificació i l'ordenació alfabètica per tal d'estandarditzar el mètode de classificació i ordenació:

- Quan la primera lletra coincideix en els diferents ítems a ordenar, s'utilitzarà la lletra següent. Si la següent també es repeteix, utilitzarem les consecutives. Per exemple, *Pascual* precedirà *Perera*.
- Per establir un ordre alfabètic, utilitzarem la raó social de l'empresa o, si parlem de persones físiques, el primer cognom. Per exemple, *Barnadisc, SL* s'ordenarà davant de *Girodisc, SL*; trobarem *Pere Abad* abans que *Cristina Bertran*.
- Si el primer cognom coincideix, utilitzarem el segon cognom i, si tot i així, perdura la coincidència, utilitzarem el nom. Per exemple, *Ros Màrquez, Àngels* precedirà *Ros Màrquez, Marc*.
- Si el nom també coincideix, llavors utilitzarem algun altre element diferenciador, com ara la professió o el nom del carrer de l'adreça. Per exemple, *Ros Màrquez, Àngels* amb domicili al carrer *Argentona* estarà situat davant *Ros Màrquez, Àngels* del carrer *Pamplona*.
- Si el nom inclou titulació o càrrec, aquests no es tindran en compte. En les empreses en les quals utilitzem la raó social, si aquesta inclou el títol de l'activitat que s'hi realitza, tampoc no s'hauria d'incloure. Aquesta norma permet una distribució menys concentrada de les dades. Per exemple, *Dra. Maria Planell Martí* es classificarà després de *Xavier Garcia Guzmán*; *Llibreria Raval* es classificarà després de *Llibres Llegim*.
- Si el cognom o la raó social inclouen preposicions o articles, aquests no es tindran en compte en la classificació i ordenació. Per exemple, *Cristina de la Rua* es classificarà darrere de *Marta Pons*.
- Si el nom és estranger, les partícules sí que es consideraran part del cognom. Per exemple, *McDouglas* es classificarà darrere de *Du Pont*.

Els avantatges del sistema alfabètic són els següents:

- La senzillesa d'aplicació, ja que no cal conèixer gaire cosa més que l'abecedari per poder-lo utilitzar.
- No requereix cap font auxiliar (com una llista de codis) per cercar documents classificats amb aquest sistema.

Els inconvenients del sistema alfabètic són els següents:

- A mesura que incrementem el nombre de documents en el nostre arxiu, els hem d'intercalar amb els que ja teníem. Aquest fet implica una redistribució constant de tota la documentació, cosa que fa més costós el procés d'ordenació.
- Mentre que l'espai destinat als documents assignats a una determinada lletra pot estar infrautilitzat (pel poc ús que es faci d'aquesta lletra), l'espai corresponent a una altra pot estar saturat, la qual cosa fa més difícil que hi hagi un aprofitament òptim de l'espai.
- Quan el volum de carpetes augmenta molt, és més difícil fer una cerca.

2.6.2 Sistema cronològic

La utilització de dates com a clau d'ordenació i classificació pot ser molt útil, especialment quan aquesta ordenació dels documents permet agilitar altres tràmits com cobraments o pagaments.

El **sistema de classificació i ordenació cronològic** és el que consisteix a disposar els documents en funció d'alguna data que continguin.

Un exemple clar de la utilització d'aquest sistema és l'ordenació d'efectes comercials a cobrar en funció de la data de venciment. Altres exemples poden ser la classificació i l'ordenació de la correspondència d'un determinat client, etc.

La classificació de documentació a partir de criteris cronològics es pot fer per anys, trimestres, mesos o altres divisions temporals.

Les normes per classificar i ordenar cronològicament són les següents:

- Utilitzarem una data que aparegui en el document a classificar i ordenar, com poden ser dates d'emissió de la documentació, dates de venciment... Tanmateix, se'n poden utilitzar d'altres, com ara la data d'entrada de la documentació a l'empresa.
- En cas d'utilitzar una data que originalment no aparegui al document, caldrà fer-la-hi constar. Fer-ho facilitarà una reordenació si el document és utilitzat. Així, és freqüent veure la data inclosa en el segell del registre d'entrada.

- No s'ha de canviar arbitràriament la data utilitzada en l'ordenació per evitar barrejar documents ordenats amb diferents criteris. Per exemple, si els efectes comercials es classifiquen i ordenen atenent a la data de venciment, no es poden barrejar efectes classificats i ordenats utilitzant la data de lliurament.
- Cal decidir si el criteri d'ordenació per dates és ascendent o descendent i, un cop establert aquest criteri, procurar no canviar-lo.

Els avantatges del sistema cronològic són els següents:

- El principal avantatge del sistema d'ordenació cronològic és la simplicitat en l'ordenació. En aquest sentit, podem dir que és el sistema més simple.
- En funció de la data triada per fer la classificació, podria ser que no haguéssim d'intercalar documents. Per exemple, quan utilitzem la data d'arribada, els documents s'afegeixen al final.
- Tot i que algunes vegades podríem haver d'intercalar documents -com, per exemple, quan utilitzem la data de venciment-, això és molt menys freqüent que en el cas de la classificació i l'ordenació alfabètica.
- És un sistema molt útil en tant que pot facilitar la gestió de cobrament. Tenir els efectes comercials a cobrar ordenats per la data de venciment ens facilitarà aquesta gestió.

L'inconvenient del sistema cronològic és que, quan rebem una gran quantitat de documentació en un breu lapse de temps, ens podem trobar amb molta documentació classificada sota una mateixa data. Per aquest motiu, el sistema cronològic pot requerir la utilització d'un sistema de registre complementari que proporcioni un ordre de segon nivell a aquesta documentació.

2.6.3 Sistema geogràfic

Quan les empreses exerceixen la seva activitat en un territori ampli i amb diferents delegacions o diferents rutes pot resultar molt útil tenir un sistema d'ordenació basat en el lloc en què s'ubiquen.

El sistema geogràfic és el sistema de classificació en què el criteri utilitzat per agrupar els documents és la localització de les empreses que els originen.

D'aquesta manera, podem trobar sistemes de classificació geogràfics que organitzen els documents per països, comunitats autònomes, províncies, municipis o carrers. Igualment, podem trobar altres agrupacions, com ara les zones en què l'empresa exerceix la seva activitat (per exemple: zona sud i zona nord).

Les normes per fer una classificació geogràfica són les següents:

- Cal definir prèviament i de manera clara les zones que s'inclouran en la classificació per, així, evitar incloure documents en zones errònies.
- Caldrà verificar amb exactitud que cada document pertany a la zona que li assignem durant el procés de classificació, sense limitar-nos a fer-ho segons la nostra intuïció, ja que si únicament utilitzéssim la intuïció podria passar que, posteriorment, en el moment en què volguéssim tornar a consultar el document, no fóssim capaços de localitzar-lo.
- S'ha d'evitar al màxim canviar el criteri de zona aplicat. Això ens podria obligar a realitzar un gran treball per tornar a classificar els documents.
- Si per qualsevol motiu s'hagués de canviar de criteri sobre el que constitueix una zona, el millor sistema consisteix a unir, en una sola zona, el que eren dues zones antigues (això ens permetria evitar errors de classificació de documents) o a dividir una zona antiga en diferents zones. Aquest sistema evita que haguem de manipular excessives carpetes per fer una petita reestructuració.

Els avantatges del sistema de classificació geogràfic són els següents:

- L'adaptabilitat, ja que el sistema geogràfic permet diferents criteris en la definició de zona (província, municipi, comunitat autònoma...) i, per tant, l'empresa pot utilitzar el que li vagi millor.
- La simplicitat de classificació, quan els documents a classificar ja indiquen la zona a què pertanyen.

Els inconvenients del sistema de classificació geogràfic són els següents:

- Un dels principals problemes que presenta el sistema de classificació geogràfic és que no es tracta pròpiament d'un sistema d'ordenació, ja que tot i que agrupem els documents que pertanyen a una mateixa zona, el sistema geogràfic no ens diu en quin ordre ho hem de fer. Quan el volum d'informació a classificar per zona és gran, això obliga a establir un sistema d'ordenació addicional dins cada carpeta de zona o, fins i tot, si hi ha moltes zones, a establir un sistema addicional per ordenar-les. Per exemple, una empresa amb seu a Barcelona ciutat té la majoria dels clients a la mateixa ciutat, i per classificar-los utilitza dues zones, que són Barcelona ciutat i la resta de Catalunya. En aquest cas, no necessitarà cap sistema d'ordenació per a les zones; tot i així, molt probablement necessitarà que tots els clients d'una de les dues zones (si són molts) estiguin, per exemple, ordenats alfabèticament. D'altra banda, si l'empresa fos més gran i tingués oficines a totes les comarques, en haver-hi moltes zones, segurament les carpetes de comarques també s'haurien d'ordenar alfabèticament.
- Com passa amb la classificació alfabètica, l'espai de l'arxiu podria estar mal aprofitat. Assumint que cada zona té reservada una mateixa quantitat d'espai, podrien quedar espais de zona pràcticament buits, mentre que d'altres podrien estar saturats.

Les definicions de zona dins un sistema geogràfic es poden adaptar a les necessitats de l'empresa.

- El sistema de classificació pot necessitar una guia addicional per indicar a quina zona pertany cada document, cosa que pot alentir el procés de classificació. Per exemple, si els documents només inclouen la població i nosaltres classifiquem per províncies, necessitarem una guia que ens digui a quina província pertany cada poble. Es pot pensar, encertadament, que els documents acostumen a portar la província, però aquest problema es pot fer evident en casos en què és l'empresa qui defineix les zones.

2.6.4 Sistema de classificació temàtic o per matèries (assumptes)

Freqüentment, en les empreses trobem agrupats documents que tenen en comú la tipologia, la finalitat... Un exemple clar és una classificació que diferenciï factures, albarans, rebuts o les carpetes de clients, proveïdors, nòmines...

El **sistema de classificació per matèries o assumptes** és el que es basa en la similitud en les funcions, les característiques o altres atributs dels documents.

Per les seves característiques, el sistema de classificació per matèries o assumptes és semblant, en les seves normes, avantatges i inconvenients, al sistema geogràfic.

Les normes per classificar per matèries o assumptes són les següents:

- Cal detallar clarament quin és cada assumpte o matèria.
- Quan, durant la seva vida en l'empresa, la documentació ha de passar d'un grup a un altre, cal especificar en quin moment s'ha d'efectuar aquest canvi. Per exemple, en la nostra empresa podem tenir classificades les factures a les carpetes de cada client dins un grup anomenat *clients*; les factures pendents de pagament poden estar en una altra carpeta o grup de documents anomenat *factures pendents de pagament*; evidentment, en aquest cas, la factura pot complir els criteris de classificació dels dos grups: d'una banda, és una factura que encara no s'ha cobrat i, de l'altra, és una factura d'un client. Caldrà, doncs, especificar els criteris de pertinença a cada grup; per exemple: les factures passaran a la carpeta de clients un cop cobrades, i mentrestant romandran a la carpeta de factures pendents de cobrament.

Els avantatges de la classificació per matèries o assumptes són els següents:

- És fàcil d'utilitzar. Com que les persones que han de classificar i ordenar la documentació estan familiaritzades amb les diferents matèries, la classificació és molt ràpida.
- Si és necessari, es poden generar noves carpetes sense gaires complicacions. Per exemple, si tenim els documents classificats per les diferents línies de productes o serveis i, posteriorment, oferim una nova línia de productes, és fàcil afegir aquesta nova categoria per arxivar.

Els inconvenients de la classificació per matèries o assumptes són els següents:

- La definició de les matèries és difícil. Cal dedicar temps a dissenyar correctament els diferents grups en què es classificaran els documents. Una elecció poc encertada dels grups podria fer que els haguéssim de canviar i, per tant, que haguéssim de tornar a classificar tots documents.
- El sistema per matèries o assumptes és un sistema de classificació, però no d'ordenació. Caldrà, doncs, establir un sistema addicional per ordenar els documents dins de cada grup.

2.6.5 Sistemes numèrics i alfanumèrics

Els nombres estan presents en la majoria dels documents. Les factures es codifiquen amb un número d'emissió, la correspondència es registra amb una numeració...

El **sistema de classificació i ordenació numèric** és el que agrupa i disposa els documents atenent al número amb què es codifiquen. El sistema alfanumèric es diferencia de l'anterior en el fet que, en aquest darrer, la codificació també inclou lletres.

Quan parlem del registre o l'arxivament de documents, la codificació consisteix a assignar un codi (conjunt de nombres i/o lletres) al document.

Un exemple de classificació i ordenació numèrica el trobem en empreses que tenen molts expedients de clients. Aquests expedients reben, quan s'obren, un codi que pot incloure lletres i nombres, i es col·loquen de manera correlativa a mesura que arriben. Un exemple serien els expedients mèdics als centres d'atenció primària i als hospitals.

Les normes per classificar i ordenar numèricament/alfanumèricament són les següents:

- Els números es donaran de manera correlativa a mesura que s'originen els documents o expedients.
- Procurarem no tornar a donar un número que ja s'hagi utilitzat però que hagi quedat desert per la desaparició d'un expedient o document quan aquest quedi obsolet.
- Es generarà un índex auxiliar que permetrà relacionar el document buscat amb la codificació numèrica o alfanumèrica.

Els avantatges del sistema de classificació i ordenació numèric/alfanumèric són els següents:

- El principal avantatge és la facilitat de classificació de nous documents/expedients. Només caldrà afegir el nou expedient darrere els anteriors.

- Com que no s'han d'intercalar expedients, ja que aquests s'afegeixen al darrere, l'espai de l'arxiu s'aprofita millor.
- Quan es necessita ampliar l'arxiu, no cal redistribuir tots els expedients, ja que a la zona nova només arribaran documents o expedients nous.

Els inconvenients del sistema de classificació i ordenació numèric/alfanumèric són els següents:

- Excepte en els casos en què la codificació es complementa amb criteris addicionals com, per exemple, la classificació per matèries, la classificació no aporta informació addicional. En un prestatge tenim els expedients que van d'un número determinat a un altre, però aquesta classificació no ens dóna cap informació sobre el nom, la localització geogràfica, etc.
- Necessitem un índex o una base de dades auxiliar per poder trobar la documentació que busquem. Normalment, per localitzar un document es busca en l'ordinador el número que té assignat. Per a això, es proporcionen dades que s'inclouen en el document, com el nom del client, NIF, etc.

Casos especials del sistema de classificació i ordenació numèric/alfanumèric

El sistema decimal universal és un sistema de classificació de tot el coneixement a partir de la seva divisió en deu grans grups.

Dins els sistemes numèrics, farem especial menció del sistema decimal —que s'utilitza, entre d'altres, en la comptabilitat— i del sistema decimal universal —que s'utilitza en les biblioteques.

El **sistema decimal** és el conjunt de criteris d'ordenació i classificació en què tots els elements a ordenar es divideixen en deu grups del 0 al 9. Aquests grups formen el primer ordre i, al seu torn, es poden dividir en deu grups més, que formaran el segon ordre, i així successivament.

En el cas del procés comptable, veiem com tots els comptes estan classificats en nou grups, i que aquests es poden subdividir en més grups simplement afegint una xifra més. Aquest sistema també l'utilitzen els ordinadors per ordenar arxius els noms dels quals contenen xifres.

En l'exemple de la taula 2.1 podem veure la diferència entre els dos sistemes de classificació numèrics. En el sistema tradicional, un nombre amb dues xifres sempre és superior a un que només en tingui una i, per això, el trobarem després. En el sistema de classificació decimal, en canvi, un número de dues xifres representa una subdivisió del número amb què coincideix en totes les xifres excepte la darrera. D'aquesta manera, el subgrup 11 forma part del grup 1, igual que el subgrup 256 formaria part del subgrup 25.

Entre els principals inconvenients del sistema decimal hi ha la limitació dels grups que es poden formar, en principi 10 (del 0 al 9).

TAULA 2.1. Comparativa entre diversos criteris d'ordenació numèrics

Criteri d'ordenació numèric estàndard	Criteri d'ordenació numèric decimal
1	1
2	11
8	2
11	21
21	79
79	8

2.6.6 Sistemes mixtos

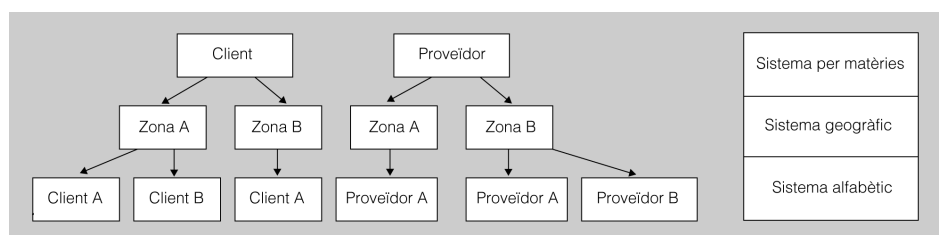
La realitat del món de l'empresa ens mostra que són diversos els criteris utilitzats quan classifiquem i ordenem els documents. Així és com apareixen els sistemes mixtos de classificació.

El **sistema mixt** és el que combina diferents sistemes de classificació per organitzar els documents en diferents nivells.

D'aquesta manera, podem trobar que en un primer nivell els documents se separen per matèries (clients, proveïdors...). Els clients, per la seva banda, estan ordenats seguint un criteri geogràfic i, dins de cada zona de referència geogràfica, estan ordenats alfabèticament. Finalment, els documents de cada carpeta de client estan ordenats de manera cronològica per data d'emissió del document.

La figura 2.4 mostra cada nivell de classificació i el sistema utilitzat en aquest nivell.

FIGURA 2.4. Representació d'un exemple de sistema de classificació i ordenació mixt



2.7 Elements materials de l'arxiu

L'organització de l'arxiu serà una feina prèvia al començament de les tasques d'arxivament. Una bona organització prèvia facilitarà molt la tasca posterior, i és per això que és important dedicar un temps, abans de començar a arxivar, a preveure com funcionarà l'arxiu, i a fer-ne un disseny òptim que preveurà tant la selecció del tipus de mobiliari com la localització de la informació per facilitar l'accés a les persones que hagin de treballar amb la documentació, la minimització dels recorreguts, l'establiment de normes d'accés...

En el moment de decidir quins seran els elements que compondran l'arxiu caldrà seleccionar diferents tipus de mobiliari, carpetes... Per fer aquesta selecció correctament caldrà tenir presents un seguit de qüestions:

- **L'espai que tenim per arxivar.** Aquest pot ser més o menys limitat a l'oficina. Si és molt limitat, podria ser convenient que hi hagués un únic arxiu centralitzat en alguna part de l'empresa. Si no és possible disposar d'un altre espai, caldrà buscar el mobiliari que millor s'adapti al que hi ha disponible.
- **La proximitat a les persones que treballen amb la informació.** El mobiliari més proper haurà de ser el que s'hagi d'utilitzar amb major freqüència. Aquest mobiliari haurà de contenir expedients amb què es treballa, però no d'un gran volum, ja que la documentació més prescindible que contenen anirà passant a l'arxiu semiactiu, i a l'inactiu quan aquesta es deixi d'utilitzar.
- **La tipologia de la documentació.** Per exemple, totes les factures d'un client es poden incloure en algun tipus de carpeta (el seu expedient), i aquesta en el mobiliari específic dels expedients. En canvi, formularis per omplir, que es necessitaran més sovint, estaran més propers en safates, per exemple, i sobre la taula.
- **El volum d'informació a classificar.** Cada tipus de mobiliari té unes limitacions sobre la documentació que pot encabir. Afortunadament, però, bona part del mobiliari està constituït per mòduls i, per tant, es pot ampliar amb facilitat.

El conjunt de materials, elements o mobiliari disponibles per utilitzar a l'arxiu es pot agrupar en tres grans grups: carpetes, mobiliari i altres elements.

2.7.1 Les carpetes

Una de les maneres més habituals de classificar la informació és agrupant-la en carpetes. De carpetes n'hi ha de diferents tipus. Així, podem trobar carpetes individuals que inclouen tots els elements relacionats amb un tema -com ara expedients de clients, proveïdors, treballadors, etc.-, però també carpetes amb molts espais diferenciats, que ens permetran mantenir petits arxius o mantenir l'ordenació de la documentació quan aquesta es traspasa d'un arxiu actiu a un de semiactiu.

Els tipus de carpetes que hi ha en el mercat són els següents:

- **Carpetes simples, subcarpetes o dossiers.** Acostumen a ser de cartolina i s'utilitzen molt per incloure tots els documents relacionats amb un tema. Són molt pràctics perquè es poden utilitzar com a subcarpetes d'una carpeta penjant, la qual cosa evita haver de treure la carpeta penjant del moble i haver

de perdre temps decidint en quin ordre va a l'arxiu. N'hi ha de diversos tipus:

- Amb una pestanya per anotar el tema de què tracta la carpeta.
- Amb una finestreta superior frontal, quan es vol veure part de la portada de la documentació que conté.
- Amb butxaca o amb solapa interior que, a més, pot tenir forma de bossa per evitar que la documentació caigui si la carpeta ha de sortir de l'empresa.
- Dossier pinça, que té l'avantatge que la documentació està subjecta a la carpeta, amb la qual cosa evita que part de la documentació sobresurti i es faci malbé.

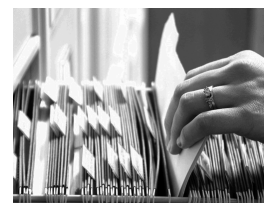


Les carpetes simples es poden utilitzar per guardar projectes de manera individualitzada

- **Carpetes penjants.** Normalment són de cartolina i tenen una guia de plàstic o metall mitjançant la qual es poden penjar de mòduls carpeters, de bastidors o de carros amb rodes, per tal de facilitar-hi l'accés, que es produeix de manera vertical. Les carpetes penjants s'utilitzen molt per emmagatzemar expedients. Per facilitar la cerca de documentació acostumen a portar afegides unes pestanyes de plàstic que sobresurten en què es pot anotar un petit text que, posteriorment, ens ajudi a identificar la documentació que contenen.



Pestanya i guia d'una carpeta penjant



Carpetes penjants

- **Carpetes classificadores o tipus acordió.** Poden ser de cartró o de plàstic, i la seva característica principal és que estan dividides en una sèrie de compartiments on es pot emmagatzemar la documentació. Per facilitar l'organització i el posterior accés a la informació, cada divisió sol portar una etiqueta en què hi ha escrites una o més lletres seguint l'ordre alfabètic. Aquest tipus de carpetes s'utilitza quan la quantitat de documentació a arxivar és petita. També ens pot ser útil per realitzar la transferència de documentació d'un arxiu a un altre.



Les carpetes classificadores o tipus acordió són molt útils en la transferència de documentació

- **Carpetes arxivadores de palanca o carpetes AZ.** Aquestes carpetes tenen dues anelles que permeten afegir documents amb forats de manera que quedin ben subjectes a la carpeta i no caiguin ni es desordenin. Les anelles s'obren i es tanquen mitjançant una palanca. A més, aquest tipus de carpetes acostuma a portar un mecanisme metàl·lic per mantenir la documentació agrupada de manera compacta, la qual cosa evita que, en moure la carpeta, els documents que conté es malmetin en la zona de contacte amb les anelles.



Carpetes arxivadores

- **Carpetes amb fundes.** Aquest tipus de carpetes, que solen ser de plàstic, incorporen a l'interior fundes transparents dins de les quals es pot afegir documentació. Aquest tipus de carpetes, més que per arxivar, són útils quan la documentació original ha de romandre fora de l'arxiu i no volem que es malmeti. Les fundes que incorpora poden ser fixes o extraïbles.



Les carpetes de fundes extraïbles són útils per evitar que els documents es deteriorin.

2.7.2 El mobiliari

Igual d'important que la selecció dels elements per arxivar, com les carpetes, és una elecció correcta del mobiliari on arxivarem els documents. Una selecció correcta ens ajudarà a estalviar temps en l'accés.

Entre el diferent mobiliari que podem trobar en una oficina, destaca el següent:



Mobiliari per a carpetes penjants



Mobiliari amb diferents prestatgeries



Els armaris sobre rails s'utilitzen per arxivar documents poc actius.

- **Mobiliari per a carpetes penjants.** Aquest tipus de mobiliari el podem trobar en forma d'armaris que acostumen a ser metàl·lics i disposen d'uns calaixos amb unes guies per subjectar les carpetes penjants. És habitual, però, veure altres tipus de mobiliari o accessoris dissenyats amb aquest mateix objectiu. Aquest és el cas del carro per a carpetes penjants, que consisteix en una estructura metàl·lica, amb rodes a la part inferior, i que és molt útil per tenir a mà les carpetes que necessitem per treballar.
- **Prestatgeries.** Se'n troben de diferents materials i de diversa tipologia. Des de les formades per una única lleixa subjectada a la paret per disposar-hi carpetes a sobre, fins a les que consten d'una estructura metàl·lica o de fusta amb diferents lleixes. També es poden trobar dins d'armaris. Les prestatgeries s'acostumen a fer servir per disposar les carpetes o les capsas d'arxivament definitiu.
- **Armaris sobre rails.** En arxius amb gran volum de documentació emmagatzemada, qualsevol idea per optimitzar la utilització de l'espai és benvinguda. Aquesta és la filosofia de què parteixen els armaris sobre rail. Aquests armaris estan enganxats els uns als altres i disposen d'un volant al lateral que, en girar-lo, permet moure i separar amb poc esforç els armaris que contenen els arxius. D'aquesta manera, es limita l'espai destinat habitualment als passadissos entre armaris o prestatgeries, ja que només cal un passadís. Si es vol accedir a un altre armari, només caldrà accionar el mecanisme per obrir el passadís corresponent. Aquest tipus de mobiliari només és recomanable per arxivar documents poc actius, ja que el major inconvenient es presenta quan diverses persones han d'accedir alhora a documents que es troben en armaris diferents.
- **Armaris de seguretat.** Per les seves característiques (per exemple, poden ser resistents al foc en estar fets de material ignífug), són especialment recomanables per desar la documentació més important de l'empresa.

2.7.3 Altres elements per arxivar

A part de mobiliari i carpetes, també podem trobar altres elements que ens serviran per arxivar la documentació que es genera en l'empresa. En aquest sentit, hi ha

un ampli ventall de material que ens permetrà arxivar des de dossiers dels nostres clients fins a targetes de visites. Entre aquest material, el més habitual a l'oficina és el següent:

- **Capses d'arxivament definitiu.** És un dels elements més comuns a totes les oficines. Són de cartró i s'han de muntar plegant-lo de manera que agafi la forma de capsa. S'utilitzen molt per guardar documents inactius. És freqüent, per exemple, que documentació d'exercicis anteriors es trobi organitzada en aquest tipus d'element. Habitualment incorporen un requadre en el llom en què es poden escriure indicacions sobre el que contenen.
- **Contenidors de capsas d'arxivament definitiu.** Si volem retirar capsas d'arxivament definitiu de prestatgeries un cop la documentació que contenen és poc probable que es torni a consultar, s'utilitzaran aquests contenidors.
- **Classificadors de targetes.** Són carpetes amb fundes de plàstic dividides en compartiments d'una mida adequada per contenir les targetes de visita que podem acumular durant la feina.



Capses d'arxivament definitiu



Contenidor de capsas d'arxivament



Classificadors de targetes

2.8 Custòdia i protecció de l'arxiu

L'entrada de la documentació a l'arxiu no implica que aquesta ja no s'utilitzi. Aquest fet suposa, més aviat, el començament d'una nova etapa. Així doncs, hem de veure l'arxivament com un sistema d'organització de la documentació per facilitar-ne la localització quan la tornem a necessitar.

En una empresa hi haurà moltes persones que tinguin accés a l'arxiu, però pot ser que no totes tinguin accés a la totalitat de la documentació que conté.

D'altra banda, el fet que hi hagi diverses persones que tenen accés a la documentació i que, en determinats tipus d'empresa, la puguin extreure o arxivar per si mateixos, ens obligarà a elaborar una sèrie de normes comunes per a tothom per tal d'unificar la manera com arxivem i, així, després ens sigui més fàcil trobar la documentació que necessitem.

2.8.1 El responsable de l'arxiu

Perquè un arxiu funcioni correctament caldrà unificar les normes per les quals es regiran totes les persones que tinguin accés a l'arxiu. Entre aquestes, podem destacar les següents:

- Unificar els sistemes de classificació i ordenació.

- Determinar qui pot accedir a la informació continguda a l'arxiu.
- Saber qui haurà de portar el control de seguiment de la documentació que surti de l'arxiu, i com ho ha de fer.
- Saber quina documentació es pot eliminar de l'arxiu i quina s'ha de transferir.

Per vetllar pel compliment de totes aquestes normes, a més de pactar-les amb tot l'equip que té accés a l'arxiu, serà convenient que en l'empresa es creï la figura del responsable de l'arxiu, especialment en empreses grans.

El **responsable de l'arxiu** és la persona encarregada de fer complir les normes de l'arxiu i responsable dels documents que conté.

La persona designada per encarregar-se de l'arxiu, en ser responsable d'aquest i centralitzar molta informació sobre la seva organització, haurà de dedicar bona part del temps a gestionar sol·licituds, fer seguiments, fer controls... En grans empreses, això pot fer que hi hagi persones dedicades exclusivament a complir aquesta tasca.

2.8.2 Procediments de seguretat i confidencialitat de la informació

Una de les principals preocupacions de les empreses és garantir la confidencialitat de la informació que custodia. Documents de clients, informes o documentació interna, etc., són exemples de documentació que pot contenir dades sensibles que s'han de tractar d'acord amb la normativa sobre protecció de dades. L'empresa ha de garantir que el seu ús està restringit a aquell que ha estat previst i, per aquest motiu, és habitual que les organitzacions estableixin protocols d'accés, de manipulació i d'eliminació de la documentació escrita.



Wikileaks és una organització que s'ha fet popular per publicar documents confidencials referents a diferents estats.

- Els **protocols d'accés** pretenen que els treballadors puguin accedir només a aquella informació que és rellevant pel desenvolupament de la seva feina. Així, per exemple, el cap de recursos humans podrà accedir a les nòmines dels seus treballadors, però aquests no podran accedir a les dels seus propis companys. Les limitacions d'accés s'imposen de diverses maneres: mitjançant limitacions físiques (custodiar aquesta documentació a arxius on només determinades persones tinguin accés) o mitjançant limitacions tècniques (donant claus d'accés a la documentació a la xarxa només als usuaris que n'hagin de fer ús) o simplement avisos sobre la confidencialitat (determinades carpetes i/o documents inclouen la paraula confidencial que adverteix que no has d'accedir si no t'han autoritzat expressament i que no pots fer públic el contingut si, efectivament, tens accés).
- Els **protocols de manipulació** més habituals són la limitació de l'espai on poden ser utilitzats els documents. Així, per exemple, de forma freqüent no

es poden extreure documents del centre de treball o de la zona de consulta de l'arxiu. Un altre protocol és garantir la traçabilitat de la documentació, és a dir, registrar per quines mans ha passat per tal de delimitar responsabilitats si la documentació és filtrada fora de la institució o a persones que no n'haurien d'haver-hi tingut accés.

- Els **protocols d'eliminació** acostumen a descriure el mecanisme de destrucció de documentació obsoleta. En cap cas, si contenen dades personals o d'empreses, aquesta documentació no ha de ser abandonada a les escombraries. El més habitual és fer ús de destructores de paper d'oficina o, si el volum a destruir és molt gran, la contractació dels serveis d'empreses especialitzades.

2.8.3 L'accés a l'arxiu

Al llarg dels temps s'ha considerat que la informació és una eina estratègica per a qualsevol institució. Normalment, les empreses han valorat molt l'exclusivitat de la informació de què poden disposar.

És obvi pensar que si una empresa vol protegir la informació de què disposa és sobretot per no donar avantatges a la competència.

El que potser no és tan obvi és que aquesta informació s'ha de preservar, també, d'alguns dels treballadors de la mateixa empresa. Per exemple, no tindria sentit que un conserge d'un ministeri de defensa tingués accés a tota la informació sobre actuacions militars secretes. Però no solament perquè sigui de sentit comú, sinó perquè la normativa sobre protecció de dades de caràcter personal també especifica com ha de ser l'accés a les dades d'una empresa.

Podeu consultar el Reial decret 1720/2007 a la secció "Annexos".

Normativa sobre control d'accés

Sobre el control d'accés el Reial Decret 1720/2007, de 21 de desembre, pel qual s'aprova el reglament de desplegament de la Llei orgànica 15/1999, de 13 de desembre, de protecció de dades de caràcter personal en el seu article 91 especifica:

1. Els usuaris han de tenir accés només als recursos que necessitin per a l'exercici de les seves funcions.
2. El responsable del fitxer s'ha d'encarregar que hi hagi una relació actualitzada d'usuaris i perfils d'usuaris, i els accessos autoritzats per a cadascun d'ells.
3. El responsable del fitxer ha d'establir mecanismes per evitar que un usuari pugui accedir a recursos amb drets diferents dels autoritzats.
4. Exclusivament el personal autoritzat per fer-ho en el document de seguretat pot concedir, alterar o anul·lar l'accés autoritzat sobre els recursos, de conformitat amb els criteris que estableix el responsable del fitxer.
5. En cas que hi hagi personal aliè al responsable del fitxer que tingui accés als recursos, ha d'estar sotmès a les mateixes condicions i obligacions de seguretat que el personal propi.

De fet, és habitual que la informació de què disposa l'empresa s'organitzi mitjançant un sistema d'accessos a ella que emularia les capes d'una cebà. Així, hi haurà

un nombre elevat d'individus que tindrà accés a la informació més superficial, nombre que es reduirà a mesura que la informació a què es vol accedir es consideri més estratègica.

Un exemple de document que situaríem en un **primer nivell** és la llista de productes que comercialitza la nostra empresa. Normalment, qualsevol client podria conèixer aquesta llista. Els clients també poden tenir accés a la informació relativa a les operacions que ha fet amb nosaltres.

En un **segon nivell**, hi trobem la informació que pot conèixer qualsevol treballador, però no els clients. Un exemple típic és la recepta «secreta» del cuiner que, segurament, els seus ajudants coneixen, però que poques vegades s'explica al client. També en són exemples la informació relativa als costos de producció de la nostra empresa, els marges que obté amb la seva comercialització, etc.

Un **tercer nivell** és el que conté informació a la qual pot accedir un treballador però no un altre. Un exemple és la informació sobre els sous dels companys de treball que en determinades empreses es considera confidencial.

Per acabar, queda el nivell més restringit de la informació, un **quart nivell** a què poques persones de l'empresa tenen accés. En aquest nivell trobem, per exemple, tota la informació relativa a plans estratègics de l'empresa a llarg termini, a si en un termini mitjà es tancarà una planta, etc.

A més, sovint, també s'estableixen altres nivells en què, independentment de la posició del treballador, aquest té accés a una determinada informació, mentre que els seus companys tenen accés a una altra informació. Un exemple el trobem en el treball amb projectes: cada treballador només té accés a la informació relativa al projecte en què treballa.

El **dret d'accés** és l'autorització que s'atorga a una persona o grup de persones perquè puguin accedir a una determinada documentació quan ho necessitin per al desenvolupament de la seva feina.

En l'empresa, doncs, conviuran persones que tindran diferents drets d'accés. El més comú serà que no tothom tingui accés a tota la documentació.

Però com és possible compaginar tots aquests drets de manera organitzada? La realitat és que l'aparició del treball informatitzat en xarxa en les empreses ha estat un gran avenç en aquest sentit. Tot i així, anteriorment també hi havia altres sistemes.

El més comú era utilitzar diferents elements per arxivar, diferent mobiliari o, fins i tot, diferents sales per desar la informació amb un accés més restringit. Per exemple, no tindria sentit que informació sobre els nostres clients a la qual no es vol que accedeixin els treballadors de l'empresa s'arxivés a la mateixa carpeta on aquests guarden les factures d'aquests clients. D'aquesta manera, propiciaríem que la informació restringida fos de fàcil accés quan s'hagués d'afegir documentació a aquesta carpeta.

En funció de la rellevància de la informació, es pot desar en un mobiliari diferent, fins i tot, si escau, amb pany o en alguna caixa forta.

Les dades de caràcter personal

Un aspecte que les persones que treballen a les empreses han de tenir clar és la utilització que es pot donar a les dades de caràcter personal a les que l'empresa té accés per la seva activitat. Una de les normes bàsiques és que no es poden utilitzar les dades personals disponibles per a finalitats diferents a aquelles que van justificar la seva recollida. Aquesta restricció té com a única excepció que es disposi de l'autorització prèvia atorgada per la persona afectada. Així, per exemple, si som una empresa informàtica que gestionem el programa d'admissió d'un hospital no podem utilitzar la base de dades de clients per fer propaganda de la nostra empresa d'informàtica.

En la vida quotidiana de l'empresa es gestionen contínuament dades de clients, proveïdors, treballadors, etc. Les dades personals d'aquests poden ser diverses: noms, cognoms, DNI, circumstàncies personals, poder adquisitiu, etc.

A l'hora de la recollida de les dades, s'estableix l'obligació d'informar prèviament els implicats de les dades que seran incloses en algun fitxer, i la finalitat i difusió d'aquest fitxer, i que en tot cas tenen dret a l'accés, a la rectificació, a la cancel·lació i a l'oposició a l'ús de les seves dades.

L'article 18.4 de la Carta Magna diu que «la Llei limitarà l'ús de la informàtica per garantir l'honor i la intimitat personal i familiar dels ciutadans i el ple exercici dels seus drets». Per aprofundir en aquesta norma, es dicta la Llei Orgànica 15/1999, de 13 de desembre, de Protecció de Dades de Caràcter Personal, que regula tot allò referent al tractament d'informació sobre persones físiques.

Els anomenats drets *ARCO* donen als ciutadans la potestat de protegir les seves dades personals i d'exercir-hi un control efectiu. Aquests drets són els següents:

- **Dret d'accés.** És el dret d'un mateix a sol·licitar i obtenir informació gratuïtament sobre si les seves dades personals es tracten, amb quina finalitat i quins usos concrets, d'on s'han tret, si s'han comunicat o es pretenen comunicar i a qui.
- **Dret de rectificació.** És el dret d'un mateix a rectificar gratuïtament les seves dades personals quan siguin errònies o incompletes.
- **Dret de cancel·lació.** És el dret d'un mateix a suprimir gratuïtament les seves dades personals quan siguin inadequades, excessives o innecessàries, o quan es conservin durant un temps superior al que pertoca, o siguin contràries a la LOPD. La cancel·lació origina el bloqueig de les dades, i només s'han de conservar a la disposició d'administracions públiques, jutges i tribunals per atendre les responsabilitats que hi pugui haver. Una vegada passat el termini de prescripció, s'han de suprimir les dades.



L'Autoritat catalana de protecció de dades és una agència independent que lluita per defensar el dret de les persones a protegir les seves dades personals.

- **Dret d'oposició.** És el dret d'un mateix a sol·licitar gratuïtament que no es tractin les seves dades personals. Aquest dret es pot exercir en els casos següents:
 - Quan no sigui necessari el seu consentiment per tractar les dades sempre que hi hagi un motiu legítim fonamentat relatiu a una situació personal concreta i cap llei no digui el contrari.
 - Quan es tracti de fitxers amb una finalitat publicitària i de prospecció comercial.

De la mateixa manera que la normativa estableix quin ús es pot fer de les dades recollides en el desenvolupament de les tasques pròpies de l'empresa, també estableix diferents nivells de seguretat aplicables a les dades de què disposa l'empresa. En aquest sentit, s'estableixen tres nivells de seguretat que condicionaran l'arxiu, l'accés o la destrucció de la documentació. Aquests tres nivells són bàsic, mitjà i alt.

L'article 81 del Reial decret 1720/2007 estableix els nivells de seguretat aplicables per a cada tipus de dades als documents.

1. Tots els fitxers o tractaments de dades de caràcter personal han d'adoptar les mesures de seguretat qualificades de nivell bàsic.
2. S'han d'implantar, a més de les mesures de seguretat de nivell bàsic, les mesures de nivell mitjà, en els fitxers o tractaments de dades de caràcter personal següents:
 - (a) Els relatius a la comissió d'infraccions administratives o penals.
 - (b) Aquells el funcionament dels quals es regeixi per l'article 29 de la Llei orgànica 15/1999, de 13 de desembre.
 - (c) Aquells els responsables dels quals siguin administracions tributàries i es relacionin amb l'exercici de les seves potestats tributàries.
 - (d) Aquells els responsables dels quals siguin les entitats financeres per a finalitats relacionades amb la prestació de serveis financers.
 - (e) Aquells els responsables dels quals siguin les entitats gestores i serveis comuns de la Seguretat Social i es relacionin amb l'exercici de les seves competències. De la mateixa manera, aquells els responsables dels quals siguin les mútues d'accidents de treball i malalties professionals de la Seguretat Social.
 - (f) Els que continguin un conjunt de dades de caràcter personal que ofereixin una definició de les característiques o de la personalitat dels ciutadans i que permetin avaluar determinats aspectes de la seva personalitat o comportament.
3. A més de les mesures de nivell bàsic i mitjà, les mesures de nivell alt s'han d'aplicar en els fitxers o tractaments de dades de caràcter personal següents:
 - (a) Els que es refereixin a dades d'ideologia, afiliació sindical, religió, creences, origen racial, salut o vida sexual.
 - (b) Els que continguin o es refereixin a dades obtingudes per a fins policials sense consentiment de les persones afectades.
 - (c) Els que continguin dades derivades d'actes de violència de gènere.
4. Als fitxers els responsables dels quals siguin els operadors que prestin serveis de comunicacions electròniques disponibles al públic o explotin xarxes públiques de comunicacions electròniques respecte a les dades de tràfic i a les dades de localització, s'hi han d'aplicar, a més de les mesures de seguretat de nivell bàsic i mitjà, la mesura de seguretat de nivell alt que conté l'article 103 d'aquest Reglament.

5. En el cas de fitxers o tractaments de dades d'ideologia, afiliació sindical, religió, creences, origen racial, salut o vida sexual només s'han d'implantar les mesures de seguretat de nivell bàsic quan:
 - (a) Les dades s'utilitzin amb l'única finalitat de fer una transferència dinerària a les entitats en què els afectats siguin associats o membres.
 - (b) Es tracti de fitxers o tractaments no automatitzats en els quals de manera incidental o accessòria s'incloguin les dades sense tenir relació amb la seva finalitat.
6. També es poden implantar les mesures de seguretat de nivell bàsic en els fitxers o tractaments que continguin dades relatives a la salut, referents exclusivament al grau de discapacitat o la simple declaració de la condició de discapacitat o invalidesa de l'afectat, amb motiu del compliment de deures públics.
7. Les mesures incloses en cadascun dels nivells descrits anteriorment tenen la condició de mínims exigibles, sense perjudici de les disposicions legals o reglamentàries específiques vigents que puguin ser aplicables en cada cas o les que per pròpia iniciativa adopti el responsable del fitxer.
8. Als efectes de facilitar el compliment del que disposa aquest títol, quan en un sistema d'informació hi hagi fitxers o tractaments que, en funció de la seva finalitat o ús concret, o de la naturalesa de les dades que continguin, requereixin l'aplicació d'un nivell de mesures de seguretat diferent que el del sistema principal, es poden segregar d'aquest últim, i és aplicable en cada cas el nivell de mesures de seguretat corresponent i sempre que es puguin delimitar les dades afectades i els usuaris que hi tinguin accés, i que això es faci constar en el document de seguretat.

2.8.4 El control de la documentació

És probable que, un cop arxivada, la documentació es torni a necessitar i que, per tant, calgui recuperar-la de l'arxiu.

Tot i disposar d'un arxiu ben organitzat, el fet que diferents persones accedeixin a la documentació i en puguin retardar el retorn a l'arxiu podria generar problemes a les persones que necessiten, al seu torn, utilitzar-la de nou. Encara més, si no podem conèixer qui ha retirat de l'arxiu determinats documents, aquests es poden perdre amb més facilitat.

Així doncs, a més de disposar d'un arxiu ben organitzat, l'haurem de dotar també d'elements de control de la documentació, els quals ens permetran fer un seguiment acurat de la documentació quan surt de l'arxiu.

El control dels documents és el conjunt de processos encaminats a fer el seguiment de la documentació que entra i surt del nostre arxiu.

També hi ha altres alternatives. Una és no prestar mai els documents originals, sinó fer-ne còpies per a qui els sol·liciti.

Aquesta darrera opció és més utilitzada quan qui sol·licita la documentació són persones externes a l'empresa. Quan qui l'ha d'utilitzar és un treballador de la mateixa empresa és poc freqüent, ja que els costos augmenten molt (temps per fer fotocòpies, despesa...).

A més, pot passar que les còpies s'acabin arxivant, la qual cosa duplicaria la documentació. Per evitar aquest problema és recomanable anotar la paraula *còpia* en els documents que no són originals. D'aquesta manera, podrem diferenciar fàcilment els documents originals dels que no ho són.



En el mercat hi ha segells que serveixen per imprimir la paraula "còpia" en els documents.

Per al control de la documentació, de la mateixa manera que es disposa d'un registre amb la documentació que conté l'arxiu, també caldrà portar un control de tot allò que surt (taula 2.2). Això ens permetrà saber quina persona es responsabilitza del dipòsit d'un determinat document mentre aquest estigui fora de l'arxiu.

TAULA 2.2. Exemple de llibre de control de sortida de documentació

Document	Sol·licitant	Data sortida	Data devolució	Devolució
Fra. 298/20XX	Marc Martí	22/11/20XX	22/11/20XX	Sí
Contracte 324/20XX	Anna Martí	23/11/20XX	30/11/20XX	Sí
Carta reclamació 548/20XX	Marta Palau	25/11/20XX	2/12/20XX	
Carpeta factures 34 11/XX	Marc Martí	3/12/20XX	18/12/20XX	

Entre les dades que trobem anotades hi figuren les informacions següents:

- El nom o la referència que identifica la documentació.
- El nom de la persona o del departament que fa la sol·licitud.
- La data de sortida de la documentació.
- La data en què es preveu que la documentació torni a l'arxiu.
- L'anotació corresponent a la confirmació de la devolució. Si s'ha tornat, es pot posar una creu o un *sí*. Tanmateix, aquesta columna pot no aparèixer si s'utilitza un full informatitzat en què, quan es torna el document, s'elimina el registre de la sol·licitud.

2.8.5 La transferència de documentació

L'espai és un recurs limitat, però encara ho és més l'espai proper. Per aquest motiu, és imprescindible alleugerir al màxim possible les seccions actives de l'arxiu que, en definitiva, són les més properes i amb les quals treballem més sovint.

El **procés de transferència** d'arxius consisteix en el canvi d'ubicació de la documentació a mesura que en disminueix el grau d'utilització.

La documentació pot tenir diferents cicles de vida, però el més habitual és que els arxius actius continguin la documentació de fins a un any d'antiguitat o, només, la de l'exercici en curs.

A mesura que passi el temps caldrà transferir la documentació de l'arxiu actiu al semiactiu i al passiu. En aquest sentit, és freqüent que aquest tipus d'operacions es faci de manera anual, tot i que aquest fet estarà determinat per diferents factors, com ara la grandària de l'empresa, entre d'altres.

En fer aquest procés de transferència, és important tornar a triar la documentació, eliminant de l'arxiu la que s'hagi convertit en innecessària. La idea és que a l'arxiu semiactiu només arribin els documents que valgui la pena conservar i que no s'hagi de mantenir documentació que no cal.

La transferència de la documentació s'haurà de fer de manera periòdica i, sobretot, programada, ja que, si no, pot passar que aquesta acabi per no fer-se mai. D'aquesta manera ens assegurarem que, cada cert temps, s'alleugerirà el volum de documentació de l'arxiu actiu.

2.8.6 La destrucció de la documentació

Un cop la documentació arriba a l'arxiu inactiu, comença el compte enrere cap a la seva destrucció, o la transferència a l'arxiu històric en el cas que la documentació es vulgui conservar de manera permanent. Tot i així, abans de destruir cap document ens hem de fer algunes preguntes per assegurar-nos que no comentem un error:

- **És correcta legalment la seva eliminació?** Recordem que la legislació marca els períodes durant els quals l'empresa ha de conservar una documentació determinada.
- **Podria ser-nos encara de certa utilitat la documentació?** Aquesta pregunta caldrà respondre-la tenint en compte el cost d'oportunitat que suposaria eliminar-la en comparació amb els beneficis que es derivarien d'aquesta destrucció.

A l'hora d'eliminar la documentació també s'ha de tenir clar que l'eliminació de la documentació no pot representar exclusivament el seu abandonament als contenidors de deixalles.

La documentació de què disposa l'empresa acostuma a tenir informació sobre clients, proveïdors, treballadors, etc., i l'empresa és responsable de la seva custòdia, però també de la confidencialitat respecte a tercers. Per aquest motiu és imprescindible que abans de llençar-se a les escombraries la documentació sigui destruïda, o com a mínim se n'eliminin les dades privades que conté sobre tercers persones.

Per fer la destrucció, cal tenir present que existeixen aparells dissenyats expressament amb aquest objectiu. El més habitual és trobar les màquines destructores de documentació a l'oficina. El problema de les més esteses és que no poden destruir un nombre elevat de documents simultàniament. Quan el volum de documentació

L'Agència Espanyola de Protecció de Dades va sancionar una acadèmia d'Oposicions de Gijón després que la Policia Local d'aquesta ciutat trobés documentació confidencial dels seus opositors en un abocador incontrolat. Vegeu més informació a l'enllaç [Integraldata](#).

a destruir en una empresa és molt alt es poden contractar els serveis d'empreses especialitzades en la destrucció de la documentació.

Destrucció de la documentació

Diversos casos d'abandonament de documentació als contenidors d'escombraries sense haver-la destruït de manera adequada han tingut repercussió mediàtica i han arribat a generar alarma social. A més, cal tenir present la responsabilitat sobre la confidencialitat de la informació de les institucions en què s'han produït aquests fets, especialment en els casos més sensibles com els d'expedients mèdics de pacients. Cada cop està més estesa la utilització de maquinària per a la destrucció de la documentació, amb la qual cosa se'n redueix el nombre de casos.

Nivells de seguretat en la destrucció i eliminació de la documentació

En seleccionar una destructora de documentació caldrà tenir en compte el nivell de seguretat que ofereix respecte a l'eliminació de dades.

La destrucció de dades personals s'efectua sobre la base de la norma DIN 32757, que defineix 5 nivells de seguretat i declara els estàndards que ha de reunir la tecnologia i el personal que tractarà la informació confidencial en l'empresa. La **mesura del tall** té relació directa amb la sensibilitat del document, per la qual cosa, com més confidencial sigui el document a eliminar, en trossets més petits s'haurà de destruir.

Els estàndards DIN

A causa de la importància de l'acte de destrucció de documents, s'han establert uns estàndards que les empreses han d'aplicar en funció del tipus de documentació a destruir. El Deutsches Institut für Normung, o Institut Alemany per a l'Estandarització, marca aquestes normes.

Els nivells de seguretat que estableix la norma són:

- **Nivell 1** (documents generals). La mida no ha de superar els 2.000 mm², en tires de 10,5 mm o fragments de 10,5 × 40-80 mm. S'aplica per a documents generals i sense importància vital per l'empresa que, malgrat tot, un cop usats, en destruir-los han de quedar il·legibles.
- **Nivell 2** (documents interns). La mida màxima és de 800 mm². Han de ser fragments de 28 × 28 mm o tires de 3,9-5,8 mm. Aquest nivell s'usaria per a documents interns de l'empresa, com poden ser llistes de dades de personal o similars.
- **Nivell 3** (documents amb informació confidencial). En aquest cas, les partícules no han de superar els 320 mm² en fragments de 0,9 × 30-50 mm o tires de 1,9 mm, ja que es tractaria de documents que poden comprometre la intimitat de persones, ja que contenen dades de caràcter personal d'empleats, clients, proveïdors, etc.
- **Nivell 4** (informació secreta). No han de superar els 30 mm² en fragments de 1,9 × 15 mm, ja que s'aplica a documents que comprometen la seguretat de l'empresa pel seu contingut.
- **Nivell 5** (documents classificats, dels quals no és possible la seva reproducció). Les partícules no han d'excedir els 10 mm² en partícules de 0,78 × 11 mm. Són documents subjectes a un alt nivell de confidencialitat i a unes exigències de seguretat extremadament elevades.

A aquests nivells s'hi pot afegir el **nivell 6**, que tot i no trobar-se recollit per la norma també està estandarditzat, i que fixa partícules d'un màxim de $0,8 \times 5$ mm.

Tot i que la normativa no la recull, podem establir una relació entre els nivells de seguretat **bàsic, mitjà i alt** que marca la normativa espanyola de protecció de dades de caràcter personal i els 5 nivells que estableix la norma DIN per a les destructores de documentació. En aquest sentit podríem establir la relació que ens dóna la taula 2.3.

TAULA 2.3. Relació entre nivells de seguretat i equivalent a la norma DIN 32757

Nivell de seguretat RD 1720/2007	Equivalent a la norma DIN 32757
Bàsic	Nivells 1 i 2
Mitjà	Nivell 3
Alt	Nivells 4 i 5

El procés de destrucció documental es realitza aplicant la legislació vigent sobre protecció de dades i recollida de residus no perillosos:

- Llei 15/1999 de Protecció de dades personals
- RD 994/1999 de Tractament de fitxers automatitzats
- Llei 10/1998, de 21 d'Abril, de Residus
- Directiva 95/46/CE del Parlament Europeu relativa a la protecció de les persones físiques quant al tractament de dades personals i a la lliure circulació d'aquestes dades
- Decisió 160/07/2002, del Parlament Europeu, de 22 de juliol de 2002, en Matèria Mediambiental
- Real Decret 1720/2007, de 21 de Desembre de 2007, pel qual s'aprova el reglament de desenvolupament de la Llei 15/1999
- Agència Espanyola de Protecció de Dades - Drets de Menors
- Agència Espanyola de Protecció de Dades - Guia de Seguretat de dades 2008

El protocol de destrucció

Per evitar que es destrueixi per error documentació que no s'hauria de destruir caldrà establir protocols on s'assignaran responsabilitats en aquest sentit. Cada responsable de custodiar documentació ha de saber quina és la documentació de la qual n'és responsable pel que fa a la destrucció. Igualment, ha de conèixer també sobre quina documentació no té suficient autonomia per decidir si es pot destruir o no.

El més efectiu és que es fixin unes categories de documents i unes directrius d'actuació amb els documents de cada categoria.

S'hauria d'intentar minimitzar l'arbitrarietat en la selecció.



Destructora de documents amb nivell de seguretat 2

3. Sistemes electrònics de gestió documental

Un dels trets característics del món actual és la gran quantitat d'informació i documentació que poden gestionar les persones i les organitzacions. Pensem per exemple en el nombre de pòlisses que pot tenir contractades una entitat asseguradora o la quantitat de fitxes de clients que es poden arribar a acumular al llarg dels anys de vida d'una empresa...

De ben segur que si tota aquesta informació es trobés exclusivament en paper i en una única localització seria costós accedir-hi en el moment en què fos necessari; per exemple, per comprovar si un determinat client té contractades o no algunes cobertures o per esbrinar quins són els productes habituals que ens adquireix.

Un dels principals reptes de les organitzacions és establir mètodes per poder gestionar tota aquesta informació, tenint-la disponible en el moment que aquesta sigui necessària. En aquest sentit, cada cop més les TIC (Tecnologies de la Informació i la Comunicació) desenvolupen un paper més important.

Darrerament, cada cop més empreses apliquen polítiques «zero paper», encaminades a reduir la utilització de documents en el suport paper tradicional.

Entre els principals avantatges que comporta la utilització de les TIC en el procés de gestió de la documentació trobem els següents:

- Es necessita un **menor espai**. En una memòria USB o en un disc dur es poden emmagatzemar milers de documents que en paper ocupen molt més espai.
- Existeixen **sistemes de cerca automàtica** de documents. El mateix sistema operatiu permet la cerca de documents fent servir criteris senzills o filtres, com les paraules contingudes en el nom del document, la data de creació, el format de l'arxiu, etc.
- **Facilitat en la reproducció**. Els arxius en format digital poden ser copiats amb un cost pràcticament nul i sense perdre qualitat.
- **Menor despesa d'impressió**. Si es reben o s'emmagatzemen arxius en suport digital, deixa de ser necessària la seva impressió en paper, fet que suposa un estalvi considerable en paper, tinta o tòner.
- **Facilitat d'accés** a la informació des de qualsevol lloc físic, si els arxius s'emmagatzemen en un servidor que proveeix tota una xarxa telemàtica.
- El **pas del temps no afecta** l'arxiu. Les versions digitals, a diferència de la còpia en paper, poden reemplaçar el seu continent fàcilment sense perdre qualitat.

Entre els inconvenients es destaquen:

- Una **menor comoditat**. La lectura sobre pantalla no és tan còmoda com fer-ho sobre el paper, a més d'afectar la vista per cansament.
- L'**accés** a la informació per part de **persones no autoritzades**. Terceres persones podrien tenir accés a la documentació de la nostra empresa si no tenim un bon sistema de protecció dels arxius digitals.
- **Problemes de lentitud, o tècnics** (per col·lapse), en la xarxa en determinats moments que poden impedir-ne l'accés.
- La **manca d'un bon sistema de còpies de seguretat** dels arxius pot provocar pèrdua de temps si el procés no conclou d'acord amb l'esperat. També **els discs que contenen la informació es poden espatllar**, provocant l'eliminació involuntària de determinada informació.
- Els documents emmagatzemats digitalment, en no tenir la signatura manuscrita ni el segell autèntic de l'empresa emissora del document, **poden no tenir la mateixa validesa legal**.

3.1 Aplicacions informàtiques de registre i tractament de la informació: aplicacions específiques i bases de dades

Com a conseqüència del gran increment del volum de documentació en format digital en les empreses, es fa necessari establir protocols d'arxivament informàtic de tota aquesta informació.

Determinada informació d'ús freqüent com ara, les dades de clients o proveïdors, acostumaran a ser arxivades en bases de dades. En altres casos, serà suficient una estructura de carpetes que tingui una organització lògica que en permeti el seu fàcil accés, és el cas dels arxius que representen documents (factures, per exemple). Aquestes carpetes poden ser d'ús compartit entre les persones que han de treballar amb la informació que contenen.

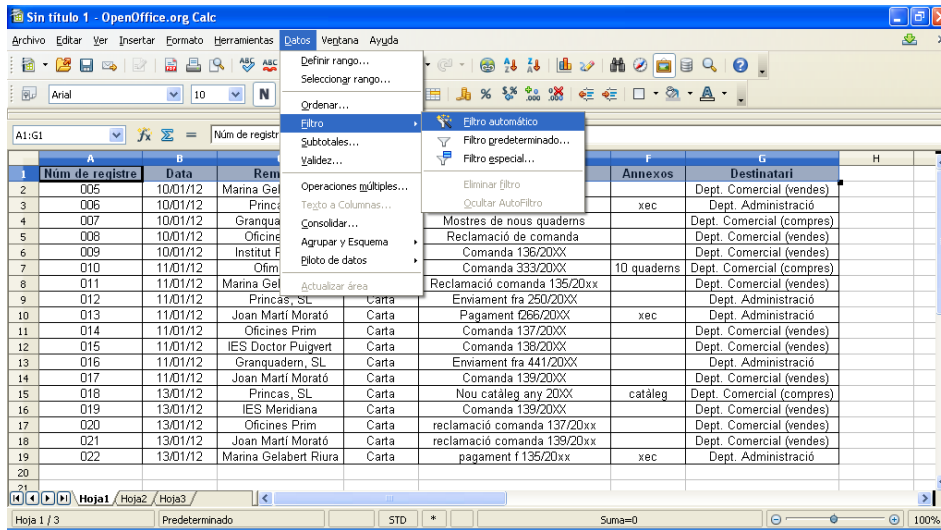
3.1.1 El registre informatitzat de la documentació

Una de les primeres passes que es fan per arxivar la documentació és procedir al seu registre. El registre de la documentació permetrà comprovar des del llibre de registre si la documentació efectivament ha arribat a l'empresa i també ens proporcionarà informació sobre on podem trobar aquella que necessitem o a qui s'ha transferit.

El registre informatitzat de la documentació en un full de càlcul senzill, ja d'entrada, agilita molt la tasca de cerca, ja que permet aplicar filtres per localitzar

ràpidament la documentació que es busca. A la figura 3.1 podem observar com queda un llibre de registre informatitzat i les opcions de filtre de les que disposem.

FIGURA 3.1. Filtres en els fulls de registre d'un full de càlcul



3.1.2 Les bases de dades

En l'empresa és freqüent també la utilització de les bases de dades com a sistema d'arxivament d'aquella informació susceptible de ser utilitzada de manera freqüent.

Una **base de dades** és un conjunt d'informació organitzada mitjançant l'establiment de relacions per tal que aquesta sigui de fàcil accés als seus usuaris.

Les bases de dades ens permetran tenir centralitzat tot un conjunt d'informació. A més, aquesta, en estar informatitzada serà fàcilment editable i, en conseqüència, es podran anar introduint modificacions quan sigui necessari sense haver d'emplenar una nova fitxa.

Pensem en un exemple, una fitxa d'un client o d'un proveïdor. Aquesta fitxa ha de contenir tota la informació que ens permetrà posar-nos en contacte amb ell i generar documents com ara comandes, factures, etc. Podríem tenir aquest conjunt de dades en paper exclusivament. Això comportaria una sèrie d'inconvenients. Si diversos departaments de l'empresa haguessin de fer servir aquestes dades haurien de disposar d'una còpia. A més, si per exemple un client o un proveïdor canvia d'adreça i ho comunica a un departament de la nostra empresa podria ser que aquesta informació no arribés a la resta de departaments d'una manera suficientment àgil per evitar que s'originin problemes. També caldrà tenir en compte que aquesta modificació de les dades comportarà que s'hagi d'omplir una nova fitxa per al client amb les noves dades.

Si pel contrari fem servir una base de dades compartida, en ser única i accessible a totes les persones que l'han de fer servir, en modificar continguts del registre corresponent al client o proveïdor que ha variat la seva adreça, la nova informació estarà disponible immediatament per a tots els treballadors de la nostra empresa.

D'aquesta manera, evitarem possibles problemes, ja que el client o proveïdor que comunica la modificació de les seves dades a la nostra empresa espera que aquest canvi sigui conegut pels diferents departaments de la mateixa.

Elements d'una base de dades

Entre els elements més habituals d'una base de dades trobem:

- **Les taules.** Són l'element bàsic de la base de dades. Les dades hi apareixen organitzades per camps i registres. Els camps (columnes) són els títols que agrupen els diferents valors que pot prendre una variable recollida a la base de dades. Per exemple, alguns dels camps que conté la taula d'una base de dades que recull informació sobre els nostres clients són: nom, telèfon... Si volguéssim que la taula afegís per a cada client el nom del nostre comercial que els serveix podríem afegir el camp «Comercial». El registres (files) són el valor únic que pren la variable per a cada cas. Per exemple, el primer registre de la nostra base de dades de clients és aquell conjunt de dades referides a aquest client. Per exemple, registre 1: Albert Moreno Quintàs, 40.004.440, C/ Marina 95, 4t 4a...
- **Els camps clau.** Són aquells que contenen una informació que fa únic cada registre. Un camp clau habitual és el NIF/CIF/NIE. Un número només pot anar relacionat amb una persona. Així, no hi pot haver dues persones que comparteixin el mateix número. En canvi, sí que és possible que dues persones tinguin el mateix nom i cognoms o la mateixa adreça o el mateix telèfon (si viuen al mateix domicili).
- **Els formularis.** Els formularis són elements en forma de fitxes que presenten la informació relativa a cada registre de manera individual. Els formularis són utilitzats per introduir les dades d'un registre de manera més còmoda i permeten evitar que qui està omplint un registre tingui accés a les dades dels altres registres. A la figura 3.2 podeu veure un exemple de formulari.
- **Els informes.** Són documents que permeten presentar els registres de la base de dades d'una manera més intel·ligible i ajustats als paràmetres d'estil de l'organització.
- **Les relacions.** Són vincles que s'estableixen entre diferents bases de dades i que permeten optimitzar el treball amb les mateixes, consumint menys recursos i facilitant l'edició de dades. Vegem-ne un exemple: a la nostra empresa tenim una base de dades que conté una taula que recull les factures que s'han d'enviar a cada client. Aquesta taula podria incloure per a cada factura que enviem al nostre client tota la seva informació detallada: nom,

adreça, localitat, CP, etc. Així, aquesta informació estaria repetida moltes vegades a la mateixa base de dades i, si per algun motiu haguéssim de canviar part de la informació, com per exemple si es produeix un canvi de domicili del client, hauríem de canviar tota aquesta informació a tots els registres on està continguda. En aquest cas, la manera òptima de funcionar seria tenir una taula amb totes les dades de cada client i una altra taula amb els registres corresponents a les factures. En establir una relació entre les dues taules, introduint a la taula «Factures» el NIF/CIF del client, ja no caldria introduir novament les dades, ja que a través de la relació establerta entre les taules aquesta informació estaria disponible gràcies a la taula clients. Així, la quantitat de dades de la base de dades seria molt menor i proporcionaria la mateixa informació.

- **Les consultes.** Són qüestions que es fan a les bases de dades que permeten l'accés a determinats registres per tal d'obtenir la informació que contenen o per tal de filtrar-los. Les consultes poden retornar dades sobre taules relacionades. D'aquesta manera, evitem haver de repetir informació a diferents registres.

FIGURA 3.2. Formulari de Google Docs

Formulari de Google Docs amb els següents camps:

- Nom/Raó Social *
- CIF/NIF *
- Telèfon *
- Adreça *

Comprovem la utilitat d'una base de dades relacional amb un exemple: imaginem que per a la gestió de pagaments hem de tenir una base de dades amb els imports de les factures i les dades del client corresponent. A la figura 3.3 veiem com seria una taula que recollís tota la informació sobre facturació dels clients. Podem comprovar com per a cada registre s'inclouen totes les dades de cada client.

FIGURA 3.3. Base de dades de facturació

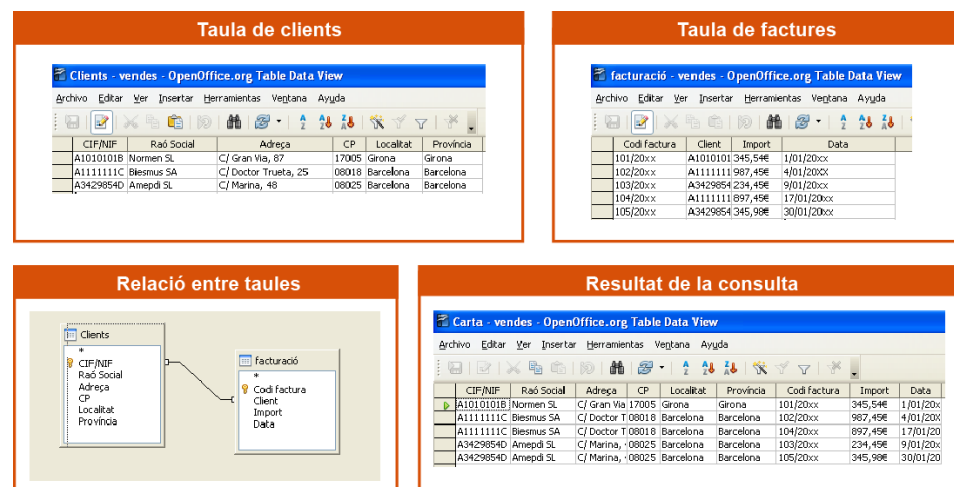
CIF/NIF	Raó Social	Adreça	CP	Localitat	Província	Codi factura	Import	Data
A1010101B	Normen SL	C/ Gran Via	17005	Girona	Girona	101/20xx	345,54€	1/01/20x
A1111111C	Biesmus SA	C/ Doctor T	08018	Barcelona	Barcelona	102/20xx	987,45€	4/01/20X
A1111111C	Biesmus SA	C/ Doctor T	08018	Barcelona	Barcelona	104/20xx	897,45€	17/01/20
A3429854D	Amepdi SL	C/ Marina,	08025	Barcelona	Barcelona	103/20xx	234,45€	9/01/20x
A3429854D	Amepdi SL	C/ Marina,	08025	Barcelona	Barcelona	105/20xx	345,98€	30/01/20

D'aquesta manera, es genera una base de dades on s'ha de registrar, cada cop que s'emet la factura d'un client, totes les dades relatives al mateix. Això genera alguns inconvenients:

- Es multiplica el temps destinat a introduir dades, ja que s'entren dades que ja existeixen a la base de dades.
- És més fàcil que es produeixi un error, ja que s'estan reintroduint constantment dades com l'adreça, el codi postal o el municipi.
- Es fa molt costós fer modificacions en algun dels camps (s'han de modificar totes les cel·les que contenen aquella informació que s'ha de modificar).
- La base de dades ocupa més memòria, cosa que fa que la seva execució consumeixi més recursos.

Per guanyar eficiència, el que fem es separar les taules de factures i les que contenen les dades de clients i relacionar-les per tal que ens sigui possible, mitjançant una consulta, relacionar els imports de les factures amb la totalitat de les dades del client corresponent. A la figura 3.4 podeu comprovar el resultat d'establir relacions entre les diferents taules.

FIGURA 3.4. Utilització de relacions per a consultes



3.1.3 Arxivament de la documentació en format digital

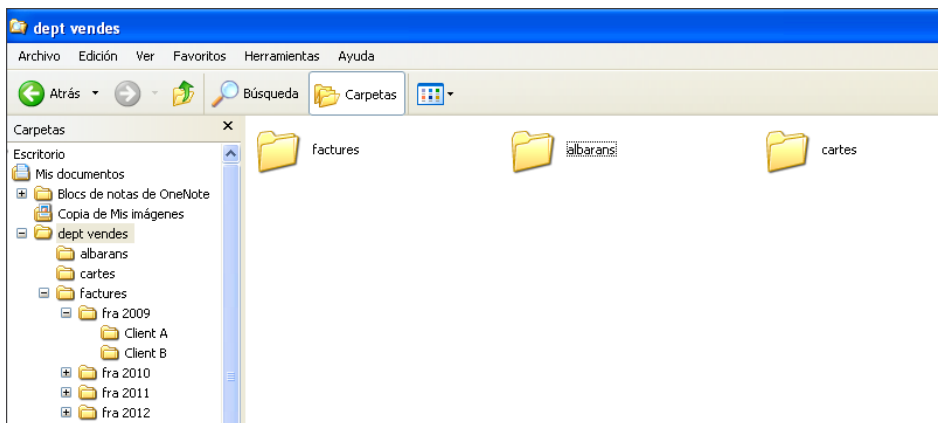
Els objectius d'organitzar els arxius informàtics no difereixen dels que persegueix organitzar un arxivi convencional. Ara bé, en arxivar la informació digitalment cal tenir present que és molt important com anomenem els arxius, ja que si el nom no aporta suficient informació caldrà obrir els arxius per comprovar el seu contingut.

Per aconseguir un **arxivament digital** de la informació eficient caldrà establir una bona estructura de carpetes i determinar un codi per anomenar els fitxers que ens permetin cercar i trobar els arxius fàcilment.

Tant per crear l'estructura de carpetes com per anomenar els arxius digitals a arxivar caldrà tenir present una sèrie de suggeriments:

- Quan es treballa amb un ordinador autònom és recomanable desar tots els arxius en la carpeta *El meus documents* o en una única carpeta present en l'arrel del disc dur per no omplir l'escriptori d'arxius desorganitzats que alentiran el treball. Si es treballa en xarxa, la documentació es pot desar i organitzar en alguna carpeta creada en el disc dur del servidor.
- Cal establir un sistema de classificació i ordenació per mitjà de subcarpetes que poden correspondre a matèries o assumptes relatius a diferents departaments.
- Dins de cada departament, la documentació pot estar organitzada atenent a diferents criteris que s'han de definir. Per exemple, dins de la carpeta del departament de vendes hi pot haver una carpeta anomenada *Factures 20XX*, i dins aquesta carpeta n'hi pot haver una altra per a cada client. També hi pot haver altres carpetes com *Comandes*, *Promocions*, etc. A la figura 3.5 hi podem veure un exemple d'estructura de carpetes.

FIGURA 3.5. Estructura de carpetes



- Quan es treballa amb versions de documents (primera versió, segona versió...) és recomanable que hi hagi una carpeta on transferir versions obsoletes per evitar que per confusió es faci servir una versió antiga en comptes de la més actual. Si és possible, s'ha d'evitar que el personal tingui accés a plantilles de documents obsoletes.
- Moltes vegades hem d'obrir els arxius per saber què contenen. Per evitar la pèrdua considerable de temps que això pot suposar, cal establir criteris per posar nom als arxius, de manera que només veient-ne el nom puguem reconèixer fàcilment de quin document es tracta. Per exemple, *F20XX0912 Carles Feliu* podria ser la manera d'anomenar una factura emesa el 12 de setembre de 20XX al client Carles Feliu.
- Quan es demana al sistema operatiu que organitzi els arxius en funció del seu nom, aquest utilitza els criteris següents:

- Primer situa els arxius el nom dels quals comença per xifres i, després, els que comencen per lletres. Exemple ordenat: 12 Martí - Marta Ramon
- Quan es tracta de lletres, organitza els arxius alfabèticament, atenent a la primera lletra diferent que apareix en el nom. Exemple ordenat: Marc - Mart - Mel
- Un espai sense lletra en precedeix un amb lletra. Exemple ordenat: Mar - Mart - Martí
- Per organitzar arxius que comencen per nombres, els ordena en funció del valor de la primera xifra. Si aquesta coincideix, utilitza com a criteri la primera xifra que sigui diferent. Exemple ordenat: 12 - 2 - 31
- Si un nombre té menys xifres que un altre i ambdós coincideixen en les primeres, es col·loca primer el que tingui menys xifres. Exemple ordenat: 1 - 12 - 2 - 21
- Si volem que l'arxiu amb menys xifres es col·loqui davant d'un altre que en té més, caldrà afegir al davant un o tants zeros com calgui. Exemples ordenats: 01 - 02 - 12 - 21 o 001 - 050 - 134
- Per ordenar per dates, si el programa les interpreta com a text, cal introduir primer les xifres de l'any, després la del mes i, finalment, la del dia. Si un dia o mes solament té una xifra, cal afegir un zero al davant. Exemple ordenat: 20131230 - 20140702 - 20141215

Els arxius de documents en xarxes informatitzades

Mantenir un arxiu informatitzat pot ser molt útil quan es treballa utilitzant una xarxa informàtica. Quan la documentació desada se centralitza en un servidor i s'hi possibilita l'accés des de qualsevol ordinador connectat a la xarxa, aconseguim aprofitar els avantatges dels arxius centralitzats i els avantatges dels descentralitzats. D'una banda, és més fàcil accedir a la documentació, fet que equivaldria a la proximitat física en l'arxiu convencional; de l'altra, s'aconsegueix mantenir unificada tota la documentació i alhora s'eviten duplicitats.

Un sistema senzill d'arxivar documents en una xarxa informatitzada és mitjançant una estructura de carpetes en un servidor.

Ara bé, també caldrà prendre algunes precaucions. Serà important establir una sèrie de permisos per controlar a quines carpetes pot accedir cada usuari de la xarxa i definir sistemes de contrasenyes, tant per a l'accés com per a la possible modificació dels arxius.

No establir mecanismes d'accés i permisos d'edició podria comportar que algun membre de l'organització modifiqués documentació per error. Analitzem l'exemple següent: un cap de vendes posa en una xarxa en una carpeta compartida un document que inclou les línies estratègiques que han de seguir els diferents comercials del departament. Un d'ells no està d'acord amb alguna de les línies, i

en accedir al document introdueix canvis per comentar a la propera reunió. Com que tothom accedeix al mateix document, la resta de personal pot interpretar que les modificacions que ha introduït el comercial són les línies marcades pel cap de vendes. En aquest cas, hi ha hagut un problema en els permisos d'edició del document, ja que el comercial no hauria d'haver pogut modificar el document. Podem trobar molts exemples com aquest. Imaginem que hi ha una llista de preus compartida i que algú la modifica perquè té pactades amb els seus clients unes determinades promocions. La resta de comercials podria accedir a aquest document pensant que és la llista de preus oficial.

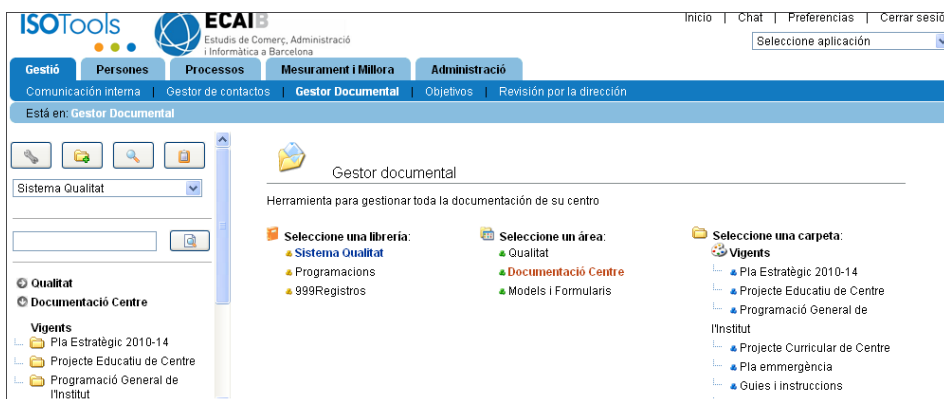
Una solució habitual a aquest tipus de problemes és canviar el format de l'arxiu a PDF, de manera que sigui més difícil fer-hi modificacions. També es poden habilitar contrasenyes als documents per tal que es limiti la possibilitat de veure o modificar-ne alguns. El problema que poden originar aquestes solucions és que existeix el risc que no es trobi l'arxiu original a través del qual s'ha creat la versió en PDF i això dificulta modificacions posteriors dels documents. També pot passar que en haver d'afegir una contrasenya a cada document no la recordem.

També trobem altres solucions, com la cada cop més estesa implementació de programari de gestió documental.

Els **programes de gestió documental** són aquells mitjançant els quals s'organitza i es té disponible qualsevol documentació relativa a l'empresa.

Existeix programari divers que incorpora gestors documentals. Trobem els ECM (Enterprise Content Manager) o programes de sistemes de gestió. La figura 3.6 il·lustra un exemple de gestor documental, el que incorpora el programa de gestió Isotools.

FIGURA 3.6. Exemple d'un gestor documental



Entre els avantatges del programari de gestió documental destaquen els aspectes següents:

- Facilita l'organització de les diferents versions d'un document. Deixa com a vigent la més actualitzada i manté les versions antigues emmagatzemades. Això genera un gran estalvi en la recerca de documentació, ja que amb freqüència, en l'arxiu tradicional, es barrejaven a la mateixa carpeta diferents

versions del mateix document i alentia el procés.

- Dóna informació sobre les darreres modificacions dels documents. Normalment, aquest tipus de programes incorporen un control de canvis on s'especifiquen les modificacions que s'han anat introduint.
- Es poden predeterminar permisos d'accés i d'edició a cada tipus de document. S'estableix un circuit per a cada document on es detalla qui el crea, qui el revisa i qui l'aprova. La resta d'usuaris només el podran visualitzar o descarregar, però no podran desar-lo al programa. Així qualsevol pot accedir al programa i tenir una certa garantia que es troba davant del document vigent.
- Té un accés ràpid a la documentació des de qualsevol lloc (molts cops aquestes plataformes són accessibles des de qualsevol lloc amb accés a Internet).
- En funció del programa utilitzat, pot indexar-se tot el contingut dels documents, de manera que es pot agilitzar molt la cerca mitjançant el cercador integrat.

3.1.4 Digitalització, emissió de documents electrònics i digitalització certificada de documents

Com a conseqüència dels avantatges de treballar amb arxius digitals en comptes d'utilitzar arxius en suport paper, cada vegada és més freqüent trobar organitzacions que digitalitzen la documentació i destrueixen, sempre que la còpia digital tingui la mateixa validesa legal, els documents originals. També en trobem que fan l'emissió de documentació directament en versió electrònica. Cal tenir present, però, els requisits legals que han d'acomplir tota documentació electrònica per tal de tenir la mateixa validesa legal que l'equivalent en suport paper.

Digitalització de documents

Moltes vegades és molt útil tenir accessibles documents en versió digital. Per aquest motiu, quan només es disposa d'una còpia en paper dels documents es pot procedir a la seva digitalització.

Digitalitzar un document és l'acció mitjançant la qual la informació que conté és capturada i transformada a llenguatge processable informàticament.

Digitalitzar documentació generarà grans avantatges, ja que permetrà treballar amb les versions electròniques dels documents que seran fàcilment emmagatzegats i editables, i es podrà accedir a ells (si es tenen disponibles a la xarxa des de diversitat de punts d'accés).

Un exemple dels avantatges de la digitalització de la informació el trobem en l'Administració. En els darrers anys ha passat d'emetre moltes certificacions sobre l'expedient dels seus treballadors en paper a incorporar aquestes dades en els expedients digitals d'usuaris i/o treballadors dels serveis públics, la qual cosa permet que aquests no hagin de presentar determinats tipus d'informació cada cop que volen fer una gestió.

L'oposició per esdevenir funcionari de carrera

En determinades oposicions, per ocupar llocs de treball públic a la Generalitat o en els concursos de trasllat del personal funcionari, per a la presentació dels mèrits dels candidats es requereix que aquests sol·licitin i facin entrega de certificats del temps treballat, de cursos de formació, etc. Des del moment en què aquesta informació està arxivada digitalment, l'Administració hi pot tenir accés sense que el candidat hagi de fer la sol·licitud cada vegada que vol participar en una convocatòria. En aquest cas, s'evita que s'hagi de presentar la documentació i aquesta hagi de ser revisada. Sens dubte, és un gran estalvi de temps i de recursos.

Eines per a la digitalització de documents

Existeixen diferents formes de digitalitzar informació. Per exemple, podríem fer una captura amb una càmera digital o una gravació digital amb una videocàmera. Tanmateix, la forma més habitual de digitalitzar documentació és mitjançant un escàner.

Un **escàner** és un perifèric que pot capturar text o imatges impresos sobre diferents superfícies (paper, cartolines, paper fotogràfic, etc.) i transformar-los en un arxiu d'imatge o de text que pugui ser processat i emmagatzemat en un equip informàtic.

Entre les principals característiques i complements que incorporen els escàners destaquem els següents:

- La resolució: a major resolució, major qualitat de l'arxiu que es generi després d'escanejar. La resolució es mesura en píxels per polzada (que es pot trobar com a *ppp* o com a *dpi*).
- Sistema de reconeixement òptic de caràcters (OCR): són aplicacions de reconeixement de text que sovint incorporen els escàners que quan capturen un document que conté text el processen de forma que una vegada tractat amb l'OCR es pot editar com a arxiu de text.

Emissió de documents electrònics

L'obligació legal de conservar determinats documents originals com les factures ha fet tradicionalment que les empreses hagin de gestionar un volum ingent del paper on son contingudes. El problema radica en el fet que l'obligació implica



Equip multifunció

Els equips multifuncions incorporen escàner i impressora/copiadora, i fins i tot poden incloure aparell de fax.

conservar els originals i això genera, a més, una despesa de conservació i arxiu de les mateixes.

Però pot ser emesa aquesta documentació en versió electrònica conservant plena validesa legal? Analitzem la pregunta amb l'exemple de les factures: a partir de 2003 apareix normativa que regula l'emissió de factures electròniques. Així, les factures inclouran els camps habituals:

- Número de factura
- Data d'expedició
- Raó social d'emissor i receptor
- NIF de l'emissor i del receptor
- Domicili de l'emissor i del receptor
- Descripció de les operacions (base imposable)
- Tipus impositiu
- Quota tributària
- Data de prestació del servei (si és diferent de la d'expedició)

Consulteu l'apartat "La signatura electrònica" de la unitat "Les comunicacions escrites a l'empresa o institució".

Ara bé, per complir amb la norma i que una factura electrònica tingui la mateixa validesa legal que una emesa en paper, el document electrònic que la representa ha d'estar signat mitjançant una **signatura electrònica** avançada basat en un certificat reconegut i transmès d'un ordinador a un altre amb el consentiment d'ambdues parts.

La **signatura electrònica** és un mètode criptogràfic que associa un missatge o document a una persona i fins i tot garanteix la integritat del document

Digitalització certificada de documents

Què succeeix quan una factura s'ha generat en paper i volem disposar de la seva versió electrònica? L'aparició d'escàners de bona qualitat ha permès la generació de còpies digitalitzades de factures. Tanmateix, per a aquelles emeses originalment en paper es mantenia l'obligació de conservar-ne els originals. No era suficient la còpia escanejada. A partir de l'ordre EHA/962/2007, de 10 de abril de 2007, apareixen desenvolupades disposicions sobre conservació digital de factures electròniques. De fet, l'article 7 parla de la digitalització certificada com a solució al problema.

La **digitalització certificada** de factures és un procés pel qual s'obtenen còpies digitals signades electrònicament mitjançant programari homologat de digitalització.

La digitalització certificada permet que els arxius digitals que es generen tinguin ple reconeixement per part de l'Administració. D'aquesta manera ja no serà necessari conservar els documents en paper sempre que la digitalització s'hagi realitzat mitjançant *software* homologat per l'Administració.

3.2 Arxivament de correus electrònics

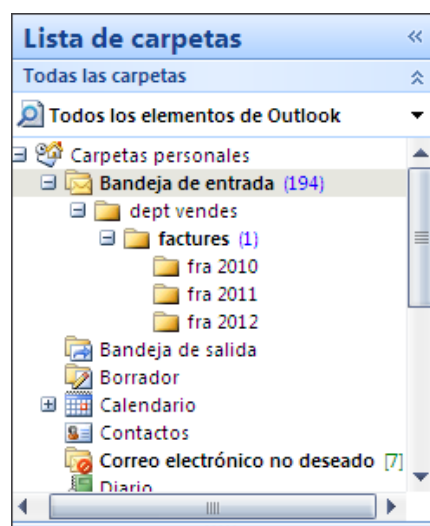
A mesura que les comunicacions empresarials van migrant del paper convencional al cada cop més habitual correu electrònic, apareix també la necessitat d'establir mecanismes d'arxiu d'aquest tipus de comunicacions.

Tot i que els equips informàtics i els mateixos proveïdors del servei de correu electrònic acostumen a incorporar sistemes de cerca que ens permeten trobar ràpidament un determinat missatge, també tenen l'opció d'organitzar l'arxiu de correus electrònics.

En aquest sentit, trobem diferenciats dos sistemes habituals de gestió del correu electrònic: el correu web i els programes clients de correu electrònic com l'Outlook o el Thunderbird.

L'organització del correu sobre el programa client és similar a la gestió de carpetes (figura 3.7) i documents en el sistema operatiu. Una peculiaritat de la utilització d'aquest sistema de gestió del correu és que els missatges poden ser emmagatzemats directament sobre el disc dur local.

FIGURA 3.7. Estructura de carpetes a Outlook



Hi ha diverses estratègies a l'hora de gestionar els missatges del correu electrònic en els sistemes web:

- Deixar-los tots a la safata d'entrada i cercar-los per paraula clau, com faríem al cercador Google. En aquest cas, però, restringint la cerca al nostre correu.
- Identificar-los amb "etiquetes" descriptives. D'aquesta manera tindrem la

seguretat que en clicar sobre una etiqueta concreta trobarem tots els missatges relacionats amb un determinat tema. També es poden fer combinacions d'etiquetes i crear tantes etiquetes personalitzades com necessitem.

- Destacar missatges. Hi ha una safata que només mostra els missatges destacats, de manera que es poden recuperar molt fàcilment.
- Arxivar els missatges en carpetes personalitzades, bé sigui a partir de missatges etiquetats prèviament, bé sigui amb missatges de les diferents safates (entrada, enviats, etc.). És una bona manera de tenir neta la safata d'entrada, només amb els correus de temes actius. Caldrà tenir en compte, però, que si s'ha mogut un missatge a dins d'una carpeta, en eliminar-la, s'eliminarà també el missatge, mentre que si no s'ha mogut i només s'ha deixat etiquetat, en eliminar la carpeta corresponent el missatge no s'eliminarà.

3.3 Seguretat en l'elaboració, transmissió i custòdia de la documentació digital

L'evolució dels mitjans per a l'elaboració, la transmissió i l'arxivament de la documentació digital ha representat una revolució en la manera com es desenvolupa la feina administrativa. Ara bé, també ha generat un nou escenari amb nous reptes. Tot i que els avantatges de la implementació de les noves tecnologies són patents i superen àmpliament els inconvenients (en són una bona prova la gran implantació que aquests mitjans tenen avui dia), el cert és que aquestes tecnologies també impliquen certs riscos que cal tenir presents per prevenir maldecaps.

3.3.1 Pèrdua de mitjans mòbils

Una de les principals preocupacions de directius que utilitzen agendes electròniques, telèfons mòbils o ordinadors portàtils és la facilitat d'aquests aparells per ser perduts o robats. Succeeix el mateix amb els sistemes d'emmagatzematge digital, com ara els discos durs portàtils i les memòries USB. Especialment aquestes darreres es perden molt fàcilment.

En general, en l'ús de memòries USB cal seguir les següents recomanacions:

- Utilitzar contrasenyes per dificultar l'accés de terceres persones a la informació.
- Canviar les contrasenyes periòdicament, sobretot quan és possible que algú les conegui.
- Xifrar la informació sensible, com ara les dades personals.
- Portar sempre la memòria a sobre, no deixar-la en maletes o facturar-la.



Memòria USB

Informació encriptada

Les memòries USB poden ocasionar més d'un ensurt si es perden. Un procediment senzill per no exposar la informació que contenen és utilitzar un programa que encripti la informació que contenen o que la protegeixi amb alguna contrasenya.

- No inserir els dispositius en equips de tercers, si no és imprescindible. Si s'ha de fer, utilitzar sempre eines antivirus.
- Destinar cada unitat extraïble a una sola finalitat.
- Establir polítiques d'ús d'aquests dispositius.
- Deshabilitar l'autoexecució de software.
- Eliminar la informació del dispositiu, tan bon punt deixi de ser útil.
- Fer, periòdicament, còpies de seguretat de la informació continguda en aquests mitjans, especialment si el risc de pèrdua o robatori és gran (per exemple, quan es fan viatges). Molts d'aquests mitjans disposen de programari de sincronització amb l'ordinador, fet que facilita la transmissió de dades entre ells.
- Evitar emmagatzemar-hi informació sensible per a l'empresa, de manera que ens assegurem que un desconegut no hi podrà tenir accés si perdem o ens roben el mitjà.

Característiques de les contrasenyes segures

- Han de tenir una longitud mínima de 8 caràcters.
- S'han de triar a l'atzar i no s'han de poder trobar a cap diccionari.
- Només les ha de poder deduir el mateix usuari.
- Han d'incloure lletres, números, majúscules i minúscules i, si ho permet el sistema, símbols

3.3.2 El control d'accés a arxius digitals

L'empresa és una gran font i dipòsit d'informació. S'hi emmagatzema molta documentació amb diferents graus de valor i confidencialitat. Tradicionalment, l'accés a la documentació de l'empresa es feia físicament, amb la qual cosa sempre es podia veure quan i quina persona accedia al mobiliari que contenia determinat tipus d'informació. Actualment, en canvi, l'accés a la informació digitalitzada es pot fer des de qualsevol terminal intern de l'empresa o, fins i tot, extern, si es fa per Internet.

Aquesta facilitat d'accés a la documentació, orientada a agilitar el desenvolupament diari de la feina dels treballadors, s'haurà de controlar, doncs, a través d'uns protocols de seguretat que evitin que la informació arribi a mans no desitjades.

En aquest context, s'han d'establir sistemes d'accés a la informació que seran gestionats i controlats per l'administrador de la xarxa. Així, cada treballador, mitjançant un nom d'usuari i contrasenya que se li haurà proporcionat, podrà accedir a determinades carpetes i arxius als quals altres persones no tindran accés. D'altra banda, si la nostra xarxa té accés a Internet, s'hauran d'establir mecanismes de seguretat, com per exemple l'ús de programari antiespia.

'Spyware', control remot

Amb el nom de «programa espia» es coneix el programari dissenyat per accedir a ordinadors connectats a la xarxa. Els troians són programes instal·lats per tercers en el nostre ordinador sense el nostre consentiment, amb l'objectiu de controlar-lo de manera remota.

Entre els mecanismes de control d'accés més habituals hi trobem:

- Creació de diferents perfils d'usuari a la xarxa local de l'empresa, de manera que cada tipus d'usuari només pot accedir a determinades carpetes. Aquest sistema, que és molt comú, acostuma a establir els accessos per capes o nivells. Hi ha un nivell d'accés més baix que només accedeix a determinades carpetes i sovint només pot visualitzar, però no editar, documents. A mesura que es puja de nivell pot ser que es tingui accés a la documentació dels nous nivells i dels inferiors. Un exemple senzill és una xarxa on hi ha dos nivells: el d'usuari convidat i el d'administrador. L'usuari convidat només pot accedir als seus documents; l'administrador, en canvi, pot accedir als seus propis documents però també als de l'usuari convidat.
- Establiment de contrasenyes d'accés a la intranet de l'empresa, als dispositius d'emmagatzematge o fins i tot als documents (figura 3.8). Quan enviem documentació que pot tenir informació sensible, un mètode senzill de protecció és agregar tots els documents en un paquet comprimit i afegir una contrasenya (figura 3.9) que després serà necessària per poder descomprimir el paquet. Per facilitar aquesta contrasenya a la persona que hagi d'accedir a la documentació caldrà utilitzar un altre canal o, com a mínim, un missatge diferent.

FIGURA 3.8. Desar documents amb contrasenya

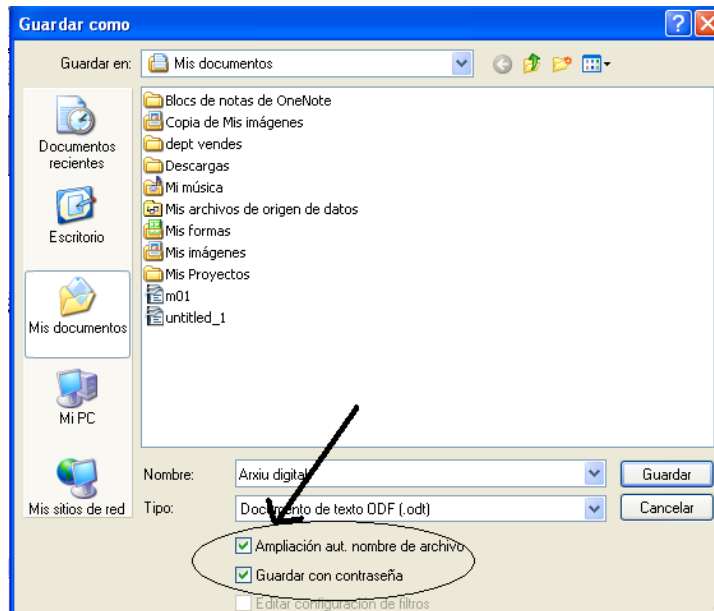


FIGURA 3.9. En comprimir un paquet d'arxius es pot afegir contrasenya



3.3.3 Suplantació de personalitat i confidencialitat en les comunicacions electròniques

Un dels grans avantatges d'Internet és que permet fer moltes gestions de manera no presencial. Ara bé, això també suposa certs riscos, com el fet que una tercera persona es pugui fer passar per nosaltres i fer gestions que la beneficiïn (la qual cosa ens pot causar greus perjudicis). També pot passar que tercers persones intentin accedir a les comunicacions i llegir els nostres missatges.

La pesca o *phishing* és una estafa comuna que es comet per mitjà d'Internet i amb la qual una persona obté de manera irregular claus, contrasenyes bancàries, números de targetes de crèdit... per utilitzar-los de manera fraudulenta.

Per aquest motiu, les empreses poden prendre una sèrie de precaucions, com ara l'encriptació dels missatges o els certificats digitals.

L'encriptació és un sistema de codificació dels missatges en format digital, de manera que aquests només poden ser llegits per les persones que tenen la clau que permet descodificar el missatge.

Amb l'objectiu de millorar la seguretat de les gestions i les transaccions que es produeixen per mitjà d'Internet, i per evitar la suplantació per tercers, la Fàbrica Nacional de Moneda i Timbre (FNMT) ofereix a qui ho sol·liciti el servei de certificació digital.

El **certificat digital** és un document digital mitjançant el qual l'entitat certificadora garanteix la vinculació entre el subjecte i la seva clau pública.

3.3.4 La pèrdua d'informació: les còpies de seguretat

La implantació de la tecnologia informàtica en els llocs de treball ha suposat un augment important de la capacitat d'emmagatzematge de la informació, si aquesta està en format digital.

Associada a la possibilitat d'emmagatzemar fàcilment la informació trobem, però, la facilitat de perdre-la. Un parell de clics equivocats poden suposar l'eliminació involuntària d'una carpeta i, per tant, la desaparició d'un volum enorme d'informació. Tanmateix, aquesta no és l'única manera de perdre informació. En aquest sentit, la proliferació de virus informàtics -programes que, entre altres accions, poden fer malbé les unitats d'emmagatzematge, com ara els discos durs- és una altra amenaça per a la informació important.

Un virus informàtic és un programa que dona ordres a l'ordinador perquè facin accions que l'usuari no vol. A més, és capaç d'autoexecutar-se i autopropagar-se a altres ordinadors.

De virus informàtics en podem trobar de dos tipus: d'una banda, n'hi ha que són nocius per a l'ordinador, ja que poden fer malbé alguns components o arxius que conté. D'altra banda, hi ha els que són innocus per a l'ordinador, ja que l'acció que fan no alteren ni l'ordinador ni la informació que aquest contenia abans que el virus s'executés.

Davant de la facilitat de perdre la informació emmagatzemada digitalment, cal establir algunes mesures de prevenció, entre les quals destaquen les següents:

- Fer còpies de seguretat amb certa periodicitat. D'aquesta manera es podrà recuperar la informació que s'ha perdut involuntàriament.
- Revisar la paperera de reciclatge de l'ordinador abans de buidar-la per tal d'assegurar-nos que no hi hem col·locat involuntàriament arxius que en realitat no volem esborrar.
- Generar una estructura d'arxius eficient i establir protocols d'eliminació de documentació digital per tal d'evitar que s'elimini informació de manera involuntària.
- Tenir instal·lat i actualitzat un programa antivirus. La seva actualització és especialment important per poder detectar i eliminar els nous virus que apareixen cada dia.

Incendi a l'oficina

El 13 de febrer de 2005, un incendi a l'edifici Windsor cremava la seu social de Deloitte a Madrid. En pocs dies, l'empresa funcionava a ple rendiment sense cap pèrdua d'informació en format digital. Això va ser possible gràcies a les còpies de seguretat que es guardaven en altres seus.

3.3.5 La destrucció de la documentació digital

Sovint associem la destrucció de la documentació en format digital a l'acció d'esborrar i eliminar posteriorment un document de la paperera del sistema operatiu. En tot cas, cal tenir present que, tot i que hàgim eliminat una sèrie d'arxius digitals, podrien donar-se algunes situacions en què aquesta informació pogués estar novament disponible, per exemple, quan es restauren còpies de seguretat dels arxius prèvies a l'eliminació. En aquest cas, caldrà tenir un registre de la documentació que ha de ser eliminada i tornar-la a eliminar.

Un altre cas que ha donat algun ensurt és quan s'han venut com a equips de segona mà els ordinadors amb els discs durs simplement formatats. Hi ha programes que permeten recuperar la informació que els discs durs havien contingut. En aquest sentit, per garantir la protecció de dades, en cas de vendre els equips caldrà realitzar la destrucció dels discs durs.

Un darrer cas són els discs compactes, que poden funcionar tot i estar malmesos. Un disc compacte ratllat podria arribar a ser reparat si la ratllada no és gaire profunda. En aquest sentit, cal evitar llençar els discs compactes que contenen informació de l'empresa, i caldrà destruir-los també prèviament.