



Atenció al client, consumidor i usuari

CFGS.VEC.M12/0.17

CFGS - Gestió de vendes i espais comercials

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

Redacció de continguts

Isabel Aller Castro
Pilar Bertrams Costa
Carme Garcia Pellicer
Rubén Pino Garcia

Adaptació de continguts

Pilar Bertrams Costa

Primera edició: febrer 2017

© Departament d'Ensenyament

Dipòsit legal: DL B 13336-2017

Introducció

La gestió orientada al client que predomina actualment a les empreses fa que l'atenció al client hagi adquirit una gran rellevància. D'una banda, l'atenció al client té un paper fonamental en la creació de la imatge corporativa de les empreses i, de l'altra, permet obtenir informació de primera mà, que és molt valuosa per poder reaccionar a les demandes dels clients i per donar resposta a les expectatives creades.

Aquest tracte continuat amb el client genera un volum molt important d'informació i de documentació que només és útil per a l'empresa si se sap seleccionar i tractar utilitzant les eines que les tecnologies de la informació han posat a l'abast de totes les empreses. Amb un tractament adequat de les dades, l'empresa pot conèixer de forma objectiva i en temps real la qualitat del servei que presta i fer-hi els canvis necessaris per assegurar la satisfacció del client.

D'altra banda, la defensa i la protecció dels drets dels consumidors exigeix que tant les empreses com les administracions disposin de mecanismes àgils i eficaços per a la resolució de conflictes i que siguin capaces de donar respostes ràpides i adequades a les necessitats dels consumidors. Així doncs, totes les empreses han de disposar de mecanismes de tramitació i gestió per resoldre les queixes, reclamacions o incidències que els adrecin els consumidors, derivades de la relació de consum.

En la unitat "Organització de l'atenció al client, consumidor i usuari" es descriuen la composició i les funcions del departament d'atenció al client. S'analitzen les característiques dels diferents canals de comunicació i s'estudien els protocols a seguir en les diferents fases del procés d'atenció, ja sigui presencial, telefònica o telemàtica. També es fa un repàs de les principals normes d'estil i de format per garantir la qualitat i l'eficàcia les comunicacions escrites.

En la unitat "Gestió i manteniment de dades de clients" es tracten els procediments de conservació i arxiu de la documentació, tant en suport paper com en format digital, i les qüestions relatives a la seguretat i a la confidencialitat de les dades. S'estudien també els aspectes relatius a l'avaluació i el control del servei i es presenten els mecanismes per ajustar el servei i garantir la satisfacció del client.

En la unitat "Gestió de processos de serveis al consumidor" es tracten els drets dels consumidors i la normativa en matèria de consum. S'analitzen els diferents tipus de demandes que adrecen els clients a les empreses i s'incideix en la gestió i atenció de les queixes com a mecanisme per aconseguir incrementar la satisfacció del client. També es tracten les denúncies davant l'Administració i s'estudien les característiques de la mediació i de l'arbitratge com a vies alternatives a la via judicial per a la resolució de conflictes de consum.

Per acabar amb èxit aquest mòdul heu d'estudiar els continguts i fer les activitats d'aprenentatge i d'autoavaluació proposades. Disposeu també de resums, adreces d'interès i annexos en cadascuna de les unitats que us poden ajudar a consolidar, completar o ampliar els coneixements adquirits.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquest mòdul l'alumne/a:

Organització de l'atenció al client, consumidor i usuari

1. Organitza el departament d'atenció al client, definint-ne les funcions i estructura i la seva relació amb altres departaments, per transmetre la imatge més adequada de l'empresa o organització.
2. Utilitza tècniques de comunicació en situacions d'atenció al client, consumidor o usuari, proporcionant-li la informació sol·licitada.

Gestió i manteniment de dades de clients

1. Organitza un sistema d'informació al client que optimitzi el cost i el temps de tractament i accés, aplicant tècniques d'organització i arxiu tant manuals com informàtiques.
2. Elabora un pla de qualitat i millora del procés d'atenció al client, consumidor o usuari, aplicant tècniques de control i avaluació de l'eficàcia del servei.

Gestió de processos de serveis al consumidor

1. Identifica els diferents organismes i institucions de protecció al consumidor i usuari, analitzant-ne les competències de cadascun.
2. Gestiona les queixes i reclamacions del client, consumidor o usuari, aplicant tècniques de comunicació i negociació per assolir solucions de consens entre les parts.
3. Descriu els processos de mediació i arbitratge de consum per a resoldre situacions de conflicte en matèria de consum, aplicant la legislació vigent.

Continguts

Organització de l'atenció al client, consumidor i usuari

Unitat 1

Organització de l'atenció al client, consumidor i usuari

1. El servei d'atenció al client
2. La comunicació oral en l'atenció al client
3. La comunicació escrita en l'atenció al client

Gestió i manteniment de dades de clients

Unitat 2

Gestió i manteniment de dades de clients

1. Organització d'un sistema d'informació
2. Tractament i organització de la informació d'atenció al client
3. Qualitat i millora del servei d'atenció al client

Gestió de processos de serveis al consumidor

Unitat 3

Gestió de processos de serveis al consumidor

1. La protecció del consumidor i usuari
2. La gestió de queixes i reclamacions
3. La mediació i l'arbitratge

Organització de l'atenció al client, consumidor i usuari

Isabel Aller Castro, Pilar Bertrams Costa, Carme Garcia Pellicer
Adaptació de continguts: Pilar Bertrams Costa

Atenció al client, consumidor i usuari

Índex

Introducció	5
Resultats d'aprenentatge	7
1 El servei d'atenció al client	9
1.1 La imatge corporativa de les empreses i institucions	9
1.1.1 Posicionament i imatge de l'empresa	12
1.1.2 L'estructura organitzativa de l'empresa	13
1.2 Organització del departament d'atenció al client	17
1.2.1 El personal d'atenció al client	19
1.2.2 Màrqueting de relació amb els clients	20
1.2.3 El servei postvenda	22
1.2.4 Els centres d'atenció multicanal	23
1.3 La comunicació empresarial	24
1.3.1 El procés de comunicació	24
1.3.2 Barreres de la comunicació	25
1.3.3 Característiques de la comunicació empresarial	28
1.3.4 La comunicació interna i la comunicació externa	29
1.3.5 La comunicació oral i la comunicació escrita	33
2 La comunicació oral en l'atenció al client	35
2.1 L'escolta activa	36
2.2 L'assertivitat	37
2.3 La comunicació no verbal	39
2.3.1 El llenguatge corporal o cinèsica	40
2.3.2 La proxèmica	42
2.3.3 El paralenguatge o paralingüística	43
2.4 El procés d'atenció al client	44
2.4.1 L'acollida	44
2.4.2 L'espera	45
2.4.3 La gestió	46
2.4.4 El comiat	46
2.5 La comunicació en l'atenció al client	47
2.5.1 Dificultats en la comunicació amb els clients	49
2.5.2 Protocols de relació amb els clients	50
2.6 La comunicació telefònica	51
2.6.1 Normes d'ús del telèfon	52
2.6.2 L'atenció telefònica en anglès	56
2.6.3 Les centraletes telefòniques	57
2.7 La videoconferència	60

3	La comunicació escrita en l'atenció al client	63
3.1	Les comunicacions empresarials escrites	64
3.1.1	La presentació dels documents	65
3.1.2	L'estil del text	66
3.1.3	Els tractaments personals	67
3.2	La carta comercial	68
3.2.1	Elaboració de correspondència en castellà	71
3.2.2	Elaboració de correspondència en anglès	73
3.3	La comunicació telemàtica	74
3.3.1	El correu electrònic	74
3.3.2	La missatgeria	79
3.3.3	Les xarxes socials i l'atenció al client	80
3.3.4	Els fòrums de discussió	87
3.3.5	Els xats	88
3.3.6	Els blogs	89
3.3.7	Els butlletins de notícies	90

Introducció

Davant dels canvis socials del nostre temps, el client respon amb un nou comportament. Ja no solament valora el preu i la qualitat, sinó que 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 ràpid i bé, vol ser tractat de manera diferent que els altres.

Les empreses usen un model de gestió que es basa en l'orientació al client. El client ha passat a formar part de l'organigrama de l'empresa. El departament d'atenció al client és el principal encarregat d'escoltar què diu el client perquè l'empresa pugui reaccionar i adaptar-se als canvis que proposa.

Així doncs, ser capaç d'establir una comunicació fluida amb el client esdevé fonamental per a qualsevol empresa. Conèixer amb profunditat els diferents canals de comunicació amb el client i dominar les tècniques de comunicació a aplicar en els diferents contextos s'ha convertit en una necessitat per a qualsevol empresa. Aquest coneixement permet mantenir un contacte continuat amb les persones que componen el públic objectiu i generar-los una actitud positiva cap a l'empresa i cap al producte o servei.

En l'apartat "El servei d'atenció al client" es descriuen la composició i les funcions del departament d'atenció al client en el context de l'empresa i es valora la seva importància com a instrument en la creació de la imatge corporativa. Es tracten també els aspectes generals de la comunicació en l'àmbit empresarial, com ara les principals barreres que poden dificultar el procés.

En l'apartat "La comunicació oral en l'atenció al client" s'estudien les tècniques a aplicar en l'atenció oral al client i s'analitzen els protocols a seguir en les diferents fases del procés d'atenció, tant presencial com telefònica o telemàtica.

En l'apartat "La comunicació escrita en l'atenció al client" es fa un repàs de les principals normes d'estil i de format per garantir la qualitat i l'eficàcia dels textos i s'analitzen els diferents canals de comunicació escrita amb el client. Es presta una especial atenció al correu electrònic com a canal bàsic de comunicació amb el client i s'analitzen també els altres canals d'atenció al client que la generalització d'internet ha posat a l'abast de les empreses.

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. Organitza el departament d'atenció al client, definint-ne les funcions i estructura i la seva relació amb altres departaments, per transmetre la imatge més adequada de l'empresa o organització.

- Defineix els conceptes d'imatge i identitat corporativa, analitzant-ne la transcendència en el posicionament i la diferenciació de l'empresa o organització.
- Selecciona els elements fonamentals d'atenció al client, per transmetre la imatge adequada de l'empresa o organització.
- Estableix els objectius del departament d'atenció al client i les seves funcions en diferents tipus d'empreses i organitzacions.
- Defineix les relacions del departament d'atenció al client amb el de màrqueting, el de vendes i altres departaments de l'empresa.
- Diferencia distints tipus d'estructura organitzativa en funció de les característiques i objectius de l'empresa o organització.
- Estableix les seccions o àrees d'activitat del servei d'atenció al client.
- Elabora organigrames de diferents tipus d'empreses, tenint en compte les seves característiques, activitat i estructura organitzativa.
- Valora les implicacions d'externalitzar el servei d'atenció al client analitzant les funcions dels contact centers i els serveis que presten a les empreses o organitzacions.

2. Utilitza tècniques de comunicació en situacions d'atenció al client, consumidor o usuari, proporcionant-li la informació sol·licitada.

- Defineix el procés de comunicació, els elements que intervenen i els filtres i barreres que hi poden sorgir.
- Diferencia els canals de comunicació, interna i externa, d'una empresa o organització.
- Descriu les fases del procés d'atenció/informació al client i les tècniques utilitzades en diferents canals de comunicació.
- Sol·licita la informació requerida pel client a altres departaments i/o organismes, utilitzant diferents canals de comunicació amb l'actitud i forma adequades a cada situació.

- Transmet missatges orals d'atenció a clients en les dues llengües oficials, adaptant la seva actitud i discurs a la persona o grup a qui es dirigeix i prestant especial atenció a la comunicació no verbal.
- Manté converses telefòniques amb clients en les dues llengües oficials, observant les normes de protocol i utilitzant les tècniques i actituds que afavoreixin el desenvolupament de la comunicació.
- Confecciona escrits de resposta en les dues llengües oficials, a sol·licituds d'informació en diferents situacions d'atenció al client, utilitzant tècniques, formalitats i actituds adequades a cada situació
- Utilitza el correu electrònic i la missatgeria instantània per a contestar a les consultes de clients, respectant les normes de protocol i adoptant una actitud adequada a cada situació.
- Transmet missatges orals d'atenció al client bàsica en llengua anglesa.
- Confecciona escrits en llengua anglesa de resposta a sol·licituds d'informació.
- Evita la reproducció d'estereotips de gènere, raça i d'altres en la comunicació amb els clients.

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 satisfacció del client.

Els motius principals per establir una comunicació amb el client/usuari són:

- Transmetre informació sobre el producte o servei
- Coordinar accions de venda i postvenda
- Solucionar conflictes derivats de queixes i reclamacions

1.1 La imatge corporativa de les empreses i institucions

Una organització es comunica amb un gran ventall d'individus o grups, tant interns com externs, als quals transmet una determinada imatge.

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.

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.

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 i la motivació dels treballadors 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, què transmet el fet que una empresa respongui al més aviat possible i amb respostes concretes o 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.

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

Així, en la construcció de la imatge corporativa d'una empresa intervenen factors que afecten l'estructura de l'empresa, però també factors individuals, que depenen de les característiques del capital humà de l'empresa.

Concretament són els factors següents:

- **Identitat cultural.** És la manera de fer, d'actuar, de ser d'una empresa a la societat.
- **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.
- **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 a dintre- fins

als seients per als clients, els rètols d'informació, els fullets, els armaris. Els edificis i la localització de les empreses són aspectes essencials en la percepció que tenim de la seva imatge. És habitual que les institucions de caire financer –bancs, asseguradores...– ocupin edificis emblemàtics i de gran qualitat arquitectònica. De la mateixa manera, els especialistes en interiorisme es preocupen de dissenyar ambients adients a les sensacions que volen provocar en la clientela i els usuaris dels serveis, escollint 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.

- **Estil de direcció.** Avui en dia no és suficient que unes persones es dediquin a pensar i d'altres a fer. Cal que s'imposi una manera d'actuar molt més participativa en la gestió de les empreses i, per tant, de delegar des de la direcció.
- **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.
- **Innovació.** Entenem per innovació el fet d'evolucionar a mesura que la demanda evoluciona. Cal tenir actualitzades les expectatives dels clients pel que fa al servei, producte.... Aquest requeriment, tot i que pot semblar complex, no es pot deixar de banda, ja que moltes empreses fracassen en els seus objectius perquè no són competitives i no s'adapten als canvis permanents del mercat.
- **Qualitat del producte.** El grau de satisfacció que el client obté del producte o servei que rep perdura, i és per això que cal tenir cura en la qualitat dels productes i serveis que s'ofereixen.
- **Solvència.** Un altre factor determinant és la capacitat que tenen les empreses de complir correctament amb les obligacions vers els clients i també amb les obligacions tributàries. Els beneficis de les empreses són valorats molt positivament pels inversors en els seus productes o serveis i es tenen en compte en el moment d'establir relacions comercials. És freqüent trobar publicacions com els anuaris que informen de la situació econòmica de les empreses. Les cambres de comerç són llocs adients per trobar, a través de les seves publicacions, informes actualitzats sobre els sectors economicoempresarials.
- **Compliment de terminis.** La qualitat del producte no acaba en el procés de producció, ja que incorpora tots els elements fins que arriba al client. La seriositat en el lliurament de les mercaderies influeix en la percepció de la imatge. Els departaments de logística de les empreses dediquen molt d'esforç a aconseguir aquest objectiu.
- **Ambient de treball.** És un qüestió de relació interpersonal que afecta tant el client com el treballador de l'empresa. Aspectes com ara l'ordre, la neteja,

el dinamisme, l'eficàcia o la capacitat de treball en equip són condicions que poden afavorir o complicar aquest factor.

- **Empleats.** Fa referència a la imatge dels empleats, la relació que estableixen amb els clients, el seu coneixement dels productes i serveis. Elements com ara l'aspecte personal, la higiene, la postura o el to de la veu contribueixen a crear imatge. Moltes empreses, per evitar imatges negatives, utilitzen uniformes, que permeten controlar l'harmonia global del factor humà de l'empresa. La imatge crea actituds positives o negatives que modifiquen el comportament envers les organitzacions, els productes i les persones.

1.1.1 Posicionament i imatge de l'empresa

Moltes vegades en sentir o veure una empresa ens vénen al cap una sèrie de conceptes i idees que ens evoca aquella empresa.

El **posicionament** d'una empresa, marca, servei o producte és la percepció o la imatge que els clients o usuaris en tenen. Constitueix una representació mental que aquests es fan sobre l'empresa o el producte a partir de les seves característiques.

La imatge que el consumidor associa a una empresa o marca o a un producte és la representació mental que es fa de les seves característiques. El posicionament és un concepte que es configura en contraposició a la resta d'empreses o marques de la competència, és a dir, es tracta de la imatge que els clients tenen de l'empresa respecte de les empreses de la competència.

Per analitzar el posicionament cal seleccionar les característiques o atributs que, segons els clients, són bàsics per determinar la imatge de l'empresa o del producte. Un cop seleccionats aquests atributs, es valora quina és la imatge que tenen els clients de les diferents empreses o productes. Això acostuma a reflectir-se en els anomenats mapes de posicionament, que revelen la imatge comparativa segons els atributs que té cada empresa o producte.

Un **mapa de posicionament** és una eina que permet visualitzar els elements diferenciadors d'una empresa o marca o d'un producte i la posició que ocupen els competidors.

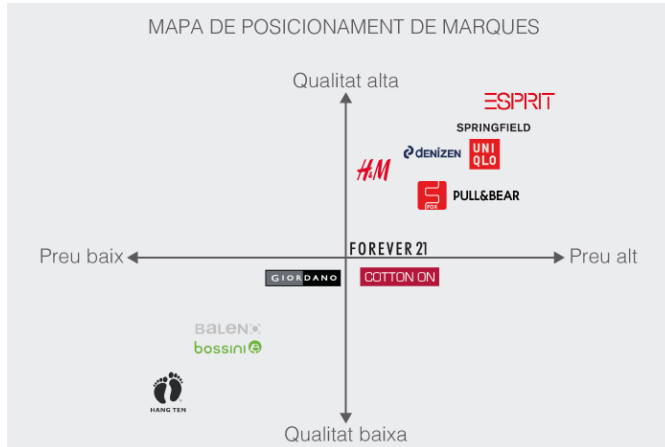
Els mapes de posicionament representen gràficament la distribució del mercat i ajuden a visualitzar les característiques o atributs als quals el mercat no dona resposta.

Per dibuixar un mapa de posicionament es tracen els eixos de coordenades que representen dos dels atributs més representatius de l'empresa, marca o producte que s'analitza. Després, les diferents empreses/marques o productes/serveis se

situen al lloc corresponent en funció de la valoració dels clients.

La figura 1.1 mostra un mapa de posicionament per al sector de la moda i confecció sobre la base dels atributs de preu i qualitat.

FIGURA 1.1. Mapa de posicionament de marques del sector de la moda



Aquest mapa perceptual permet visualitzar més fàcilment quins espais pot aprofitar una marca d'acord amb les posicions ocupades per la competència.

1.1.2 L'estructura organitzativa de l'empresa

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.

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 aprofitar les oportunitats de l'entorn segons les seves capacitats i els seus 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 assolir-los.

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.

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.

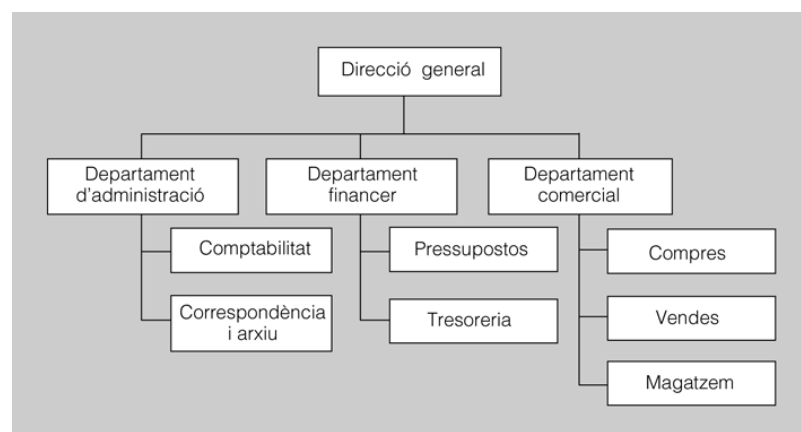
El disseny de l'estructura organitzativa determina les funcions que ha de dur a terme cada centre, així com el grau de descentralització de les decisions i el nivell de responsabilitat que ha d'assumir en les decisions i en els resultats. Segons el grau de descentralització de les decisions, un determinat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

Les activitats més importants a l'empresa, a través de les quals s'assoleixen metes i objectius, són les següents:

- **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 assolir els objectius i les metes empresarials i alhora aconseguir els recursos externs necessaris, a terminis i amb 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 del 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...) 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 la 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 seves funcions principals destaquen: el reclutament i la selecció de personal capacitada, responsable i adequat als llocs de treball de l'empresa; la motivació, capacitat i avaluació del personal, i l'establiment d'un ambient agradable per al desenvolupament de les activitats.

La figura 1.2 mostra l'organigrama d'una empresa comercial amb tres departaments.

FIGURA 1.2. Organigrama d'una empresa comercial

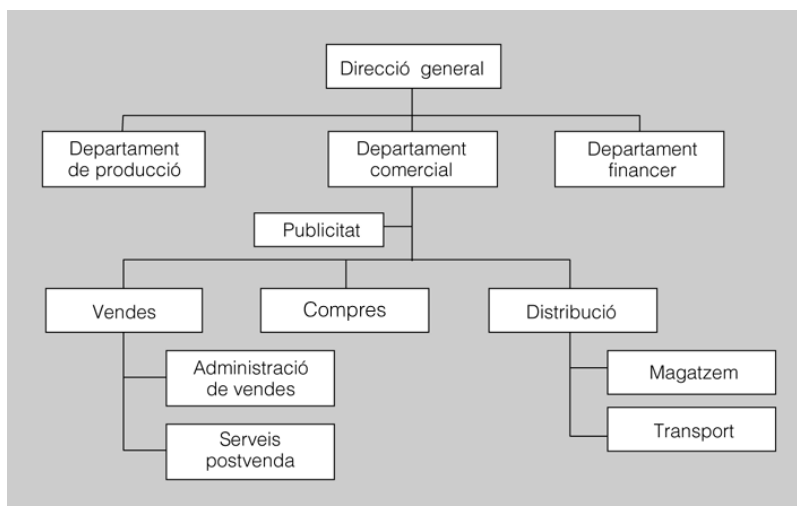


Els principals tipus d'estructures organitzatives o departamentalitzacions que s'apliquen habitualment són per funcions, per territoris, per productes, per processos, per clients i per canals de distribució. A la pràctica, la majoria de les empreses apliquen una departamentalització combinada, on els 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.

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. La figura 1.3 mostra una organització per funcions d'un departament comercial.

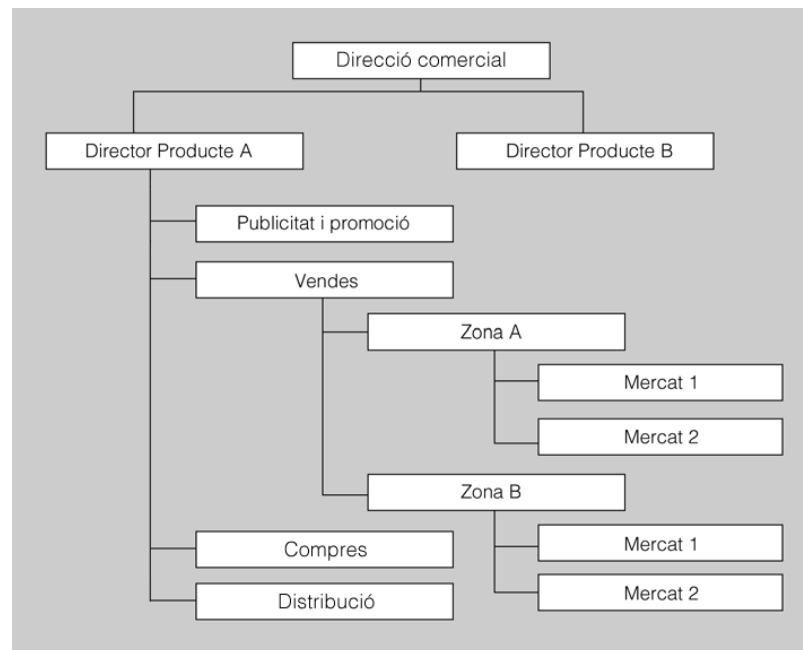
FIGURA 1.3. Organització funcional d'un departament comercial



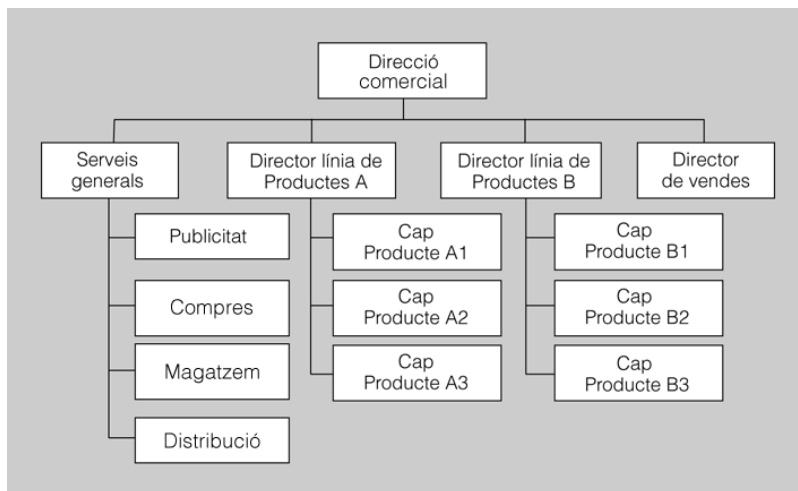
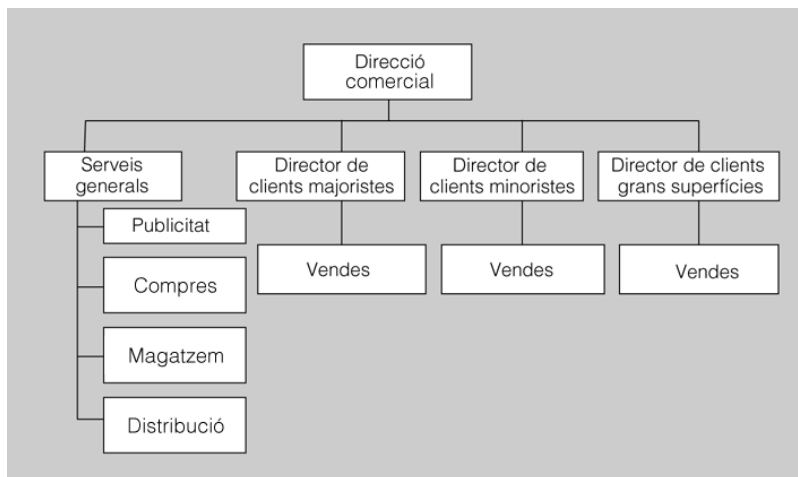
- **Model d'organització mixt o lineal-funcional.** És una estructura que combina l'autoritat horitzontal amb la vertical: algunes persones de l'organització depenen de dos caps —cap de producte i cap de departament, per exemple. És un model habitual en les grans empreses en què es treballa

per projectes, com les empreses de consultoria. Així, una persona del departament de producció, per exemple, s'afegeix al projecte X, amb un cap de projecte al qual ha de donar compte de la seva feina, tot i que també continua 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. La figura 3.1 mostra una organització mixta d'un departament comercial.

FIGURA 1.4. Organització mixta d'un departament comercial



- **Model d'organització o *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 del conjunt estratègic de l'empresa. L'*staff* és fonamentalment assessor, però no decisor. La responsabilitat i el risc recauen 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 que després tenen una filial que reproduïx l'estructura d'una empresa independent amb els seus propis departaments. La figura 1.5 mostra una organització per productes d'un departament comercial i la figura 1.6 mostra una organització per clients.

FIGURA 1.5. Organització per productes d'un departament comercial**FIGURA 1.6.** Organització per clients d'un departament comercial

1.2 Organització del departament d'atenció al client

El departament d'atenció al client té una major presència a les empreses mitjanes i grans dedicades a la comercialització de productes i serveis. 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.** Persones que atenen directament els clients i amb formació específica en aquesta àrea: teleoperadors, personal de mostrador, etc.

A part de dependre de la dimensió de l'empresa, l'organització del departament d'atenció al client també està molt relacionada amb el sector d'activitat de l'empresa. Per a les empreses que comercialitzen productes de consum, per exemple, el departament d'atenció al client és molt important perquè tenen un gran nombre de clients amb els quals no mantenen un contacte personal. A les empreses que comercialitzen productes industrials, en canvi, com que tenen un nombre de clients molt més reduït, els venedors ja mantenen un tracte continuat amb els clients, i el departament d'atenció al client no és tan necessari. De la mateixa manera, la venda de serveis exigeix un contacte molt més continuat amb el client que la venda de productes i, per tant, en el primer cas el departament d'atenció al client és molt més necessari.

Un altre factor que influeix en l'organització del departament d'atenció al client és el model de gestió de l'empresa: com més orientada al client està l'empresa, més estratègic es considera aquest servei i, per tant, més importància se li dona al departament.

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.

- Força de vendes: la relació amb els clients s'estableix, primerament, mitjançant la xarxa de vendes. Els venedors, per tant, són els que més informació poden aportar sobre els clients.
- Departament de màrqueting: el departament d'atenció al client és un dels principals transmissors de la imatge corporativa de l'empresa i, com a tal, ha de seguir les directrius del departament de màrqueting. Al seu torn, el departament de màrqueting utilitza la informació que obté a través del servei d'atenció al client per avaluar i redirigir, si cal, les estratègies de màrqueting.
- Servei tècnic: les actuacions del servei tècnic es gestionen des del departament d'atenció al client, i sovint els dos serveis estan integrats.
- Direcció de l'empresa: el servei d'atenció al client ha de fer arribar a la direcció de l'empresa informes periòdics sobre el seu funcionament per tal que aquesta informació es pugui tenir en compte per avaluar i redirigir, si cal, les estratègies 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 3.3.

La normativa estableix que les empreses han d'informar els clients de l'adreça postal, el número de telèfon d'atenció al client i el número de fax o l'adreça de correu electrònic. Si disposen d'un telèfon d'atenció al client, mai no pot ser de tarifació addicional (803, 806, 807, 905 i els SMS Prèmium) i han d'informar-ne i facilitar el número.

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 empreses que presten **serveis bàsics** (subministraments, transports, mitjans audiovisuals, comunicacions, serveis assistencials i sanitaris, serveis financers i d'assegurances) han de facilitar als seus clients un **servei telefònic gratuït** per comunicar les reclamacions sobre els serveis i una **adreça física a Catalunya**, on puguin ser atesos de manera ràpida i directa en relació amb qualsevol queixa o reclamació sobre el servei.

1.2.1 El personal d'atenció al client

El personal d'atenció al client és el responsable de gestionar la qualitat de l'intercanvi, la comunicació i la relació entre l'empresa i el client, perquè representa tota l'empresa i el client així ho percep.

Així doncs, 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...
- Les relacions personals, entre treballadors i entre departaments.
- El servei, l'excel·lència de servei, l'opinió del client...

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.

- Els recursos humans, la formació, la rotació d'empleats, la seguretat en la feina...
- Altres aspectes, com ara els equipaments o les condicions i les instal·lacions del lloc de treball.

1.2.2 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.

Millorar la comunicació; les línies 900

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.

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 paraitzar la decisió de compra del 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 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 durant el seu ús o consum. Aquest esglaió es justifica per l'anomenada *llei 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 del producte o servei original i per suggerir-li nous productes.
- **Màrqueting col·laboratiu o de soci.** L'empresa es relaciona constantment amb els seus principals clients per tal d'ajudar-los a aconseguir millors resultats.

Exemple de màrqueting col·laboratiu: el cas 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 la màxima col·laboració entre les dues organitzacions que practiquen l'intercanvi per facilitar, la primera organització, 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 responsable, proactiu o 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...
- Detectar les oportunitats de venda
- Elaborar ofertes adaptades a cada client, en funció de la informació facilitada pel 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

1.2.3 El servei 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 i, 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.

1.2.4 Els centres d'atenció multicanal

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. Parlem d'*off shoring* quan la subcontractació es fa fora del país. 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.

En aquest context, l'atenció de les reclamacions, consultes i comandes dels clients, que exigeixen que les empreses mantinguin una xarxa d'oficines o de comercials, sovint s'externalitzen. Els **centres d'atenció multicanal** (*contact centers*) o **d'atenció telefònica** (*call centers*) garanteixen l'especialització i la professionalització del servei i consitueixen potents eines estratègiques en la lluita per guanyar clients.

Els centres d'atenció multicanal es dissenyen a partir de les necessitats dels clients i tenen com a objectiu final un servei de qualitat que asseguri la satisfacció dels clients o usuaris. 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 multicanal és la imatge de l'empresa, a la qual representa davant dels clients.

La capacitat d'un centre d'atenció multicanal no depèn només de la capacitat d'atendre les demandes dels clients, 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 de les persones que se'n fan càrrec, de la qualitat i el nivell en les respostes, i de l'excel·lència en el tracte dispensat, entre altres factors.

Els centres d'atenció multicanal integren diversos canals de comunicació, com ara telèfon, correu electrònic o SMS, i se solen organitzar en diferents nivells d'atenció. En el primer nivell o *front office* els operadors atenen les trucades i, si poden, resolen les incidències de forma immediata. Si no poden resoldre la

incidència en el mateix moment, la traslladen a un segon nivell, l'anomenat *back office*. Els tècnics del *back office* gestionen la incidència i, un cop resolta, es posen de nou en contacte amb el client per comunicar-li mitjançant una trucada, SMS o correu electrònic.

1.3 La comunicació empresarial

La comunicació és una de les activitats en què les persones invertim 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 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 són capaces d'expressar-se amb naturalitat i de forma clara, concisa i coherent, i amb un mínim de correcció en l'exposició d'idees, redueixen les seves expectatives professionals i les seves relacions interpersonals.

1.3.1 El procés de comunicació

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 o mitjançant el llenguatge simbòlic, 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** 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.

Perquè es produeixi un procés de comunicació efectiu és obligada la intervenció d'una sèrie d'elements que s'han d'interrelacionar seqüencialment. Són els següents:

- 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.
- 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...
- 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...— que l'emissor vol transmetre al receptor per mitjà de paraules, símbols, imatges... El missatge és l'objecte de la comunicació transformat en un codi oral, escrit o gestual.
- **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: la informació de retorn permet a l'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.

1.3.2 Barreres de la comunicació

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...

L'argot de l'expert

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

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.

Les **barreres comunicatives** són elements que impedeixen que la comunicació sigui eficaç o que provoquen una emissió o una recepció errònia del missatge.

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

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...
- **Característiques físiques de l'espai.** Són les característiques de l'espai que s'ocupa per realitzar una activitat, l'aspecte. En són exemples la calor en una sala, una cadira incòmoda, la distància...
- **Elements deguts a l'organització de l'activitat.** Són les distraccions visuals, les interrupcions contínues, els telèfons, l'entrada i la sortida dels membres del grup, el ritme de treball que impedeix al receptor tenir el temps suficient de triar la informació que li interessa.
- **Temps.** És l'espai temporal de què es disposa per a la comunicació. Tractar de comunicar un assumpte important sota la pressió del temps també suposa una barrera.

Barreres degudes a l'emissor o el receptor

Les barreres degudes a l'emissor o el 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. Es classifiquen en dos grups:

- Aquelles **relacionades amb el codi utilitzat**. Són les barreres ocasionades per 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.
- Aquelles **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.
 - **Manca d'habilitats comunicatives**. Suposar que el receptor ja coneix els continguts a tractar —alguna cosa que es dona 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...
 - **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 ha més dificultats de comunicació.
 - **Manca de *feedback***. Si no hi ha *feedback* vol dir que no hi ha informació de tornada, és a dir, que no es plantegen preguntes o dubtes que necessitin cap aclariment per saber amb certesa si el missatge ha estat comprès pel receptor.
 - **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). A vegades, tendim a jutjar un tret específic en funció d'una primera impressió general favorable o desfavorable i no som objectius.
 - **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...

- **Coneixement previ** del tema. Prestem més atenció quan el tema que es tracta ens resulta familiar. Tanmateix, si el dominem o 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 està condicionada o influenciada per aquestes expectatives i captem només allò que ens interessa. És el que es coneix com a *percepció selectiva*.
- **Prejudicis i estereotips**. 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, les religions, l'edat, l'orientació sexual... Els prejudicis ens perjudiquen, atès que motiven la pèrdua de qualitat en les relacions socials. Un exemple pot ser l'afirmació següent: “Els catalans són molt estalviadors”.

1.3.3 Característiques de la comunicació empresarial

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.

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

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.

Exemples d'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 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 recordés els terminis de lliurament dels informes de vendes. També podríem tenir una persona al darrere seu tot el dia per recordar-los què hem de fer. Ara bé, això seria poc eficient.
- Cada cop que es fa una reunió a l'empresa es pot fer venir un notari perquè reculli 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 perquè l'emissor deixa d'enviar informació important perquè considera convenient que el receptor no la conegui per evitar crítiques.
- **Distorsió.** Hi ha una alteració del significat del missatge a mesura que circula per l'empresa. El missatge és reduït pels emissors-receptors, s'hi afegeixen opinions personals, només es transmet el que es vol escoltar...
- **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.** Succeeix 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.

1.3.4 La comunicació interna i la comunicació externa

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 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, 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.

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 ha d'informar de la història, les activitats, les instal·lacions,

l'organització, el funcionament, la cultura i els valors de l'empresa. En cas que no es disposi d'aquest pla, igualment cal preveure els canals perquè aquesta informació els arribi. Durant els anys de servei també s'ha d'oferir als empleats informació regular i s'han 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...

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 per assegurar la recepció del missatge.		
Repetir els missatges importants per assegurar-ne la comprensió.		

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'ajusta als models distribuïts per l'organització a fi i efecte de dur a terme aquest tipus de comunicació entre companys, l'escrit es pot 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 es 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.

Exemple de comunicació formal i informal en l'àmbit de l'empresa

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.

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 3.1.

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 i les característiques dels productes</p>	<p>Aconseguir un clima positiu en el mercat</p> <p>Demostrar les qualitats de l'oferta de l'empresa i fer que els consumidors triïn els seus productes i no els de la competència</p>
Consolidar i establir	<p>Crear una imatge de marca de llarga durada i garantir la fidelitat dels consumidors</p> <p>Identificar els establiments on 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>

1.3.5 La comunicació oral i la comunicació escrita

La comunicació escrita requereix 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.

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 hi influeix no tan sols el que es diu, sinó també com es diu).

La **comunicació escrita**, en canvi, 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 taula 1.4 resumeix i compara els avantatges i els inconvenients principals de la comunicació oral i escrita.

TAULA 1.4. 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 llegeix el missatge.

Així doncs, 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.

2. La comunicació oral en l'atenció al client

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.

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.

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... 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.** Això passa quan 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...*).
 - **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.** Cal 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 és 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...
- **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*, de *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.

2.1 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, l'atribució de significat als sons i la comprensió d'aquestes paraules.

Escoltar significa parar l'orella, 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**, 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 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, que 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.

Perquè es doni una **escolta 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 atent 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*)
 - Resumint les idees principals
- S'ha de preguntar per aclarir o ampliar les qüestions.

2.2 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.

Per aconseguir una comunicació assertiva podem utilitzar diverses **tècniques**:

- **Disc ratllat.** Consisteix a 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 a donar-li parcialment la raó o bé 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 a fer veure a l'altra persona que entenem el seu problema.
- **Utilitzar el condicional.** Consisteix a formular una ordre o instrucció com si fos un suggeriment. Per exemple, "hauria de fer un llistat dels candidats que compleixin les condicions" en lloc de "fai un llistat dels candidats que compleixin les condicions".
- **Fer les demandes en forma de pregunta.** Consisteix a formular una ordre o 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.** Per exemple: "No, això de cap manera".

- **Expressions que denotin inseguretats.** Per exemple: “No sé si serà possible”.
- **Desqualificacions personals.** Per exemple: “Amb vostè sempre estem igual”.

2.3 La comunicació no verbal

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... 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.

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 el client ha de tenir en compte la importància de la comunicació no verbal per ajustar-la a la comunicació verbal, per transmetre un missatge global uniforme. S'hi inclou des de la manera d'estar assegut fins a la manera de mirar, somriure, escoltar i moure les mans.

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.

2.3.1 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. Per això, també rep el nom de **llenguatge silenciós**, i fa referència a la manera com les persones mouen el cos i prenen una actitud mitjançant la postura, els gestos i certs moviments de cap, braços i cames.

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 asseguda, dreta o caminant, i això 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 2.1 mostra quines actituds expressen determinades postures i gestos.

TAULA 2.1. 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 barbeta, 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

Universalitat vs. culturalisme

El llenguatge forma part de la cultura. Un gest considerat amistós en una cultura es considera hostil en una altra. De la mateixa manera, hi ha postures que són comunes a totes les cultures, però d'altres són seleccionades per cadascuna.

TAULA 2.1 (continuació)

Actitud	Postures i gestos
Molèstia	Tensar la cara o arrugar el front
Tensió	Apuntar amb el dit índex
Tristesia	Abaixar el cap i la mirada

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.** Fets per tal que siguin percebuts amb claredat, sobretot quan parlem davant un grup de persones.
- **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 i altres aspectes 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. En són exemples un somriure o aixecar les celles.

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

Contacte visual; frases fetes

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

- Endreçar la taula del despatx abans de començar
- Estreta de mans ferma i càlida
- Apartar alguna cosa de la taula interposada entre les dues persones
- Inclinar-se ràpidament cap l'interlocutor, per donar o rebre papers, un bolígraf...
- Imitar o repetir involuntàriament gestos o paraules de l'altra persona

Observeu, en canvi, a la taula 2.2 alguns dels gestos que transmeten **senyals negatius** i que cal evitar.

TAULA 2.2. 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 mig tancats 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 o les claus... Mirar el rellotge Interrompre la conversa per atendre de manera immediata el telèfon

2.3.2 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 2.3 presenta sintèticament les teories d'Edward Hall, el pioner en l'estudi de la proxèmica.

TAULA 2.3. 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

Segons l'antropòleg Edward Hall (1914-2009), la proxèmica és l'estudi de com l'home estructura inconscientment el microespai.

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 fer 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...

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..., són maneres de marcar el territori.

2.3.3 El paralenguatge o paralingüística

El **paralenguatge** 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...

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, avoriment, alegria...
- **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.
- **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...
- **Ritme**, o velocitat de l'expressió. Són les combinacions d'accents, ritmes i pauses en parlar. L'anxietat i la tensió fan parlar massa de pressa i, a

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

més, afecten 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, modulats 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.

2.4 El procés d'atenció al client

Amb major o menor rapidesa i amb major o menor separació, la relació amb el client passa per les següents fases:

1. Acollida
2. Espera
3. Gestió
4. 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.

2.4.1 L'acollida

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. La imatge que transmet la persona que atén el client és la imatge que el client percep de l'empresa. Així doncs, els empleats transmeten la **imatge corporativa**.

L'entorn i l'organització han d'estar preparats per rebre el client. Però especialment els empleats, que han de saber 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... Saludar càlidament i somriure sempre fa la trobada més agradable.

Els clients presenten diferents necessitats o expectatives en el moment de l'acollida, com ara la necessitat de ser vistos, ser atesos sense esperar gaire, ser rebuts i

atesos en entrar, ser orientats en la direcció correcta, sentir-se còmodes i estar ben instal·lats, ser tranquil·litzats, conèixer el temps d'espera si hi ha cues...

A vegades l'empleat que hauria d'atendre el client està 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.

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, i evitar així que el client tingui la sensació de començar de nou.

En el cas que el company estigui ocupat, ha de fer-li saber que té un client que s'espera i, si és possible, ha d'acompanyar el client durant l'espera. En qualsevol cas, aquest no ha de sentir-se abandonat i l'empleat ha de sentir-se'n responsable fins que finalment el client sigui atès per un company.

2.4.2 L'espera

En ocasions és inevitable que el client s'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 de millorar tant com sigui possible la percepció del client cal:

- Anticipar-se al client i procurar tenir-hi 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 s'ha d'esperar aproximadament, amb l'objectiu que pugui prendre la decisió d'esperar-se pacientment o tornar més endavant.
- Amenitzar l'espera amb seients a propòsit, revistes, música ambiental, vídeo publicitari... Aquests elements poden afavorir una percepció positiva de l'espera per part del client.

Si un client sap que s'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.

La clau del servei de qualitat en l'espera rau a oferir una atenció adient en un període de temps breu.

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.

2.4.3 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...

Sigui quin sigui el motiu de la visita del client, cal tenir present que l'atenció al client no suposa una deferència de l'empresa cap al client, sinó que és una de les **obligacions de l'empresa**.

L'empleat ha de posar en joc totes les tècniques de la comunicació oral, per tal que el client percebi que entén el seu punt de vista i que s'ocupa de la situació que planteja. En la mesura del possible, s'ha de procurar personalitzar la relació, utilitzant, per exemple, expressions que incloguin el nom del client.

L'escolta activa és fonamental. Cal escoltar amb atenció, deixar qualsevol altra tasca que es faci en aquell moment i, sobretot, evitar fer una altra cosa al mateix temps, com ara organitzar papers, revisar documents... Si hi ha alguna interrupció, cal disculpar-se; si és imprescindible desatendre el client per uns instants, cal primer demanar-li permís. L'objectiu és que el client senti que en aquell moment qui l'està atenent no té cap altre interès, fora del seu cas.

Si durant la visita sorgeixen tensions, cal que l'empleat sigui assertiu i que sigui capaç de mostrar fermesa sense perdre la cortesia i l'amabilitat, que el client percebi que hi ha preocupació pel seu malestar i que hi ha la voluntat de resoldre la situació.

L'empleat també ha de posar en joc el seu coneixement dels productes o serveis i dels circuits de funcionament de l'empresa, per transmetre la seguretat i la fiabilitat necessàries.

2.4.4 El comiat

Un cop realitzada la gestió, l'empleat ha de comprovar si s'han satisfet les expectatives del client. En definitiva, si la gestió ha estat eficaç i, efectivament, s'ha cobert la necessitat.

Si tot i haver fet el possible no ha estat així, l'empleat s'ha de disculpar, però al mateix temps transmetre que hi ha la voluntat d'ajudar i que s'ha fet tot el possible.

Així mateix, l'empleat s'ha d'assegurar que disposa de totes les dades del client que l'empresa considera necessàries per facilitar una relació continuada. I si no és així, ha d'obtenir-les en aquest moment.

Abans d'acabar, també convé recordar els **compromisos mutus** que les dues parts han assumit: trucada telefònica en un termini determinat, propera visita un dia concret, tramesa d'informació... i també cal agrair la visita.

El comiat ha de ser el colofó d'una relació correcta i, com la gestió, ha d'estar envoltat de cortesia i amabilitat, i cal utilitzar també el nom del client en la fórmula de comiat.

2.5 La comunicació en l'atenció al client

Aconseguir una comunicació natural, espontània i equilibrada no és una tasca fàcil, requereix molta experiència i dosis de professionalitat. Però, si l'aconseguim, afegeix un valor comercial de gran importància per a l'empresa.

La millor manera de respondre a les expectatives dels clients és conèixer quins són els aspectes que valoren per considerar que l'atenció al client és de qualitat. Els aspectes valorats pels clients són:

- **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 contacte amb l'empresa 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 honestat en el servei ofert.
- **Seguretat:** inexistència de perills, riscos i dubtes, i transmissió de confiança.
- **Comprensió del client:** esforç per conèixer els clients i les seves necessitats, tant les expressades com les sentides.
- **Evidència del servei:** aparença física d'instal·lacions, equips, personal i materials de comunicació.

D'altra banda, tenir un cert **coneixement psicològic** del client també ajuda a elaborar unes normes de tracte adaptades a les seves característiques psicològiques, i facilita establir una comunicació beneficiosa per a les dues parts.

Atenent a la seva personalitat, els clients poden classificar-se tal com mostra la taula [2.4](#).

TAULA 2.4. Tipus de clients en funció de la seva personalitat

Tipus de client	Descripció
Afable	És fàcil entendre's amb ell, encara que pot ser lent en la presa de decisions.
Agressiu	Impacient i intolerable, de tracte difícil.
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 rebat 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.

Els clients són persones i a l'hora de tractar-los cal tenir molt en compte el **factor emocional**, per adaptar el nostre comportament a les seves necessitats. Per exemple:

- 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 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.

La clau de la comunicació amb el client és **l'adaptació**; és a dir, saber adaptar el nostre comportament a les necessitats del client.

2.5.1 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.
 - 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..., 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 descomptat 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 ha d'explicar més bé, perquè no entenc res.*
- **Victimisme.** Les tensions, el cansament, la lentitud d'algunes organitzacions complexes... no només les percep i les pateix el personal que atén els clients, i no poden ser una excusa davant del client.

- Exemple: *No tenim la seva comanda a punt, és que aquests dies hem tingut molta feina.*

Expressions automàtiques

En els processos d'atenció al client hi ha expressions habituals que denoten una certa robotització, com: *Qui és ara?*, *Bon dia! Vostè dirà, Alguna altra cosa?*, *Adéu! El següent?*

2.5.2 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.

Els protocols a seguir varien d'una empresa a una altra. Aquestes són 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 prejutjar
 - No desqualificar el missatge rebut
 - No utilitzar negacions rotundes
 - No utilitzar la ironia 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-li els arguments. Escoltar-lo i aportar el punt de vista de l'empresa.
- Acomiadar-nos sempre agraïnt 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 per fer 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*.

2.6 La comunicació telefònica

El telèfon és un mitjà bàsic en la vida professional. Les empreses usen el telèfon per, entre d'altres: 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...

Aquest tipus de comunicació té uns avantatges i uns inconvenients:

- **Avantatges:** rapidesa, contacte personalitzat, rendibilitat, possibilitat de contactes freqüents, especialment amb els clients aïllats.
- **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 hi són presents físicament.

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, depèn 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.

L'evolució de la **telefonía mòbil** ha fet possible la comunicació des de qualsevol punt i a qualsevol lloc del món. 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.

L'ús del mòbil per parlar amb una altra persona no té unes normes i usos diferents de les del telèfon fix. No obstant, el mòbil té dues característiques pròpies que afecten la comunicació: els missatges i la portabilitat.

La generalització de l'enviament de missatges ha provocat l'aplicació d'un llenguatge propi format per abreviatures —*perquè = xq, també = tb...*— 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.

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. Això permet una comunicació i una localització millors de les persones, però també suposa una falta de cortesia cap a les persones que són a prop de la persona que està parlant per telèfon mòbil.

Un 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 del 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.

2.6.1 Normes d'ús del telèfon

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.** Esperar 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 al 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 els compromisos adquirits. S'han d'expressar els agraïments que calgui 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.

Quan es realitza una trucada, 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 a la guia, agenda o servei d'informació de telefònica 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 pugui ser necessària 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 amb l'interlocutor que volem o que el contacte inicial sigui amb una centraleta d'empresa o amb un secretari o 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.

A 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 s'ha de dir	És millor dir
No pengi.	Si és tan amable d'esperar un moment.
Per 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? / <i>Allo?</i>	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-se un moment o telefonar més tard?
No hi és mai...	Està molt ocupat/ada darrerament.

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

1. 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.
2. Agafar el telèfon tan bon punt soni i contestar immediatament.
3. 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 s'escriu amb la mateixa mà.
4. Deixar de parlar quan es despenja el telèfon, es corre el risc que l'interlocutor senti la conversa.
5. Somriure, saludar i identificar-se. Per exemple: "Llibreria Transfer, bona tarda. Digui'm" o bé "L'atén Maria Ortiz, de Llibreria Transfer. Què desitja?".
6. Escoltar l'interlocutor fins que hagi acabat de parlar, sense pensar que s'ha entès tot de bon començament.
7. Parlar sense crits i amb naturalitat, vocalitzant i articulant correctament.
8. 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.
9. Ser educats, mostrar interès per la persona que telefona i evitar respostes impertinents.
10. Demostrar que s'escolta, utilitzant paraules falca. Per exemple: *d'acord*, *molt bé...*
11. Si es coneix el nom de la persona que telefona, és convenient usar-lo. Per exemple: "D'acord, Sr. Pérez. En prenc nota".
12. Tenir converses breus. No allargar-les innecessàriament.
13. Si s'ha d'abandonar momentàniament l'interlocutor per cercar alguna informació o per un altre motiu, dir-li a l'interlocutor que no pengi. Un minut d'espera pot semblar un espai de temps molt llarg per a qui espera.

14. 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 n'hi ha prou de tapar el telèfon amb la mà, perquè l'interlocutor pot sentir el que es diu.
15. 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 dispo 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".
16. 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.
17. Quan demanen un número de telèfon, cal donar-lo amb números agrupats i repetir-los en acabar. Per exemple: 936 83 75 44.
18. 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.
19. Ha de penjar primer qui telefona i amb suavitat. És poc cortès i fa mal efecte si penja qui respon.
20. 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.

FIGURA 2.1. Fitxa telefònica

Fitxa telefònica per prendre nota de trucades. La fitxa està dividida en zones per a registrar dades bàsiques, informació de l'atenció, opcions de resposta i un espai per a notes.

Icona de telèfon

Data: _____ Hora: _____

A l'atenció de:

El Sr./Sra.: _____
de l'empresa: _____
Telèfon: _____

ha trucat l'ha vingut a veure
 tornarà a trucar vol que el vagi a veure
 vol que li truqui URGENT

Li ha deixat aquest encàrrec:

Rebut per _____

2.6.2 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 qui parleu 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 repeteixi o bé repetir el que us hagi semblat entendre per tal que us ho confirmi o us ho completi.

A la secció "Referències", trobareu algunes adreces d'interès sobre la comunicació telefònica en anglès.

Vegeu en la taula 2.6 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	<i>Hello / Good morning / Good afternoon. Can I speak to (name), please?</i> <i>May I speak to (name), please?</i> <i>I would like to speak to (name), please.</i> <i>This is (your name) from (your company's name)... I am calling on behalf of Mr./Mrs./Ms. (name). Can I have extension 629, please?</i>
En respondre la trucada	<i>(Your name) speaking / (Company name), (your name) speaking, how can I help you?</i> <i>(Your name) speaking, can I help you?</i>
Per demanar més informació	<i>Excuse me, who is calling?</i> <i>I am sorry, who is speaking?</i> <i>Where are you calling from?</i> <i>Can you please tell me... (question)?</i>
Per deixar l'interlocutor en espera	<i>Just a moment, please.</i> <i>Could you wait for a moment, please?</i> <i>Could you hold on a second, please?</i> <i>Can you hold the line, please?</i>
Per passar la trucada	<i>Thank you for holding. I'll put you through now.</i> <i>The line is free now. I'll put you through.</i> <i>I'll connect you now.</i> <i>I'm connecting you now.</i>
Si hi ha problemes de recepció	<i>The line is very bad. Could you speak up, please?</i> <i>Could you repeat that, please? I'm afraid I can't hear you.</i> <i>I am sorry, I didn't catch that. Could you repeat that again, please?</i>

TAULA 2.6 (continuació)

Situació	Expressions
Per confirmar informació	<i>Could you spell that for me, please?</i> <i>Can I just check that again, please?</i>
Si algú no està disponible	<i>I'm afraid, (name) is not available at the moment.</i> <i>I'm afraid, the line is engaged. Could you call back later?</i> <i>I'm afraid, he/she is in a meeting at the moment.</i> <i>Mr./Mrs./Ms. (name) is out at the moment.</i>
Per agafar un missatge	<i>Would you like to leave a message?</i> <i>Could I take a message?</i> <i>Would you like him/her to call you back?</i> <i>Could you give me your name, please?</i>
Per deixar un missatge	<i>Can I leave a message, please?</i> <i>Could you give him/her a message, please?</i> <i>Can you tell him/her that I called?</i> <i>Could you ask him/her to call me back, please?</i>

2.6.3 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 estan 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 a 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 cal 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 es despenja l'auricular del telèfon i es mira si hi ha línia. Tot seguit, cal 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 és 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 és 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, passa 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 queda un llum encès que indica 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 millor assignació 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 s'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.

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 veuen els clients en contactar amb l'empresa. Amb el desenvolupament d'internet han aparegut nous tipus de centraletes per gestionar la telefonia IP i totes les seves funcionalitats.

La **telefonia 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 seus amb trucades internes gratuïtes, un pla de numeració integrat i l'optimització de les línies de comunicació.

Aquestes centraletes requereixen un programari específic que les reguli. En aquest sentit, moltes empreses han desenvolupat programes propis i actualment s'està obrint pas l'*Asterisk*, programari 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, OSX, 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 telefonia 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 telefonia 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 **centralita virtual** VoIP permet a les empreses disposar d'una única centralita per a totes les extensions de la companyia, sense importar el lloc físic on siguin 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...

2.7 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...

Hi ha dues modalitats de videoconferència:

- **Punt a punt.** 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 els participants es visualitzin simultàniament.

Per tal que sigui una **videoconferència 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**, cal:

- 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.

Entre els **aspectes tècnics**, la videoconferència requereix:

- Entrada de vídeo: càmera de vídeo o càmera web
- Sortida de vídeo: monitor d'ordinador, televisor o projector
- Entrada d'àudio: micròfon
- Sortida d'àudio: altaveus
- Transferència de dades: LAN, internet

Amb la generalització d'internet, la videoconferència s'ha popularitzat i s'ha convertit en una eina multimèdia de molta utilitat per a les comunicacions, amb un ús cada vegada més gran tant en l'àmbit professional com en el personal.

Les empreses que mantenen habitualment videoconferències on hi han de participar moltes persones solen comptar amb una sala de reunions especialment condicionada per a aquest fet i amb un programari específic. Però per a les comunicacions entre dos interlocutors, segurament el programa més utilitzat actualment, tant en l'àmbit personal com en el professional, és **Skype**.

Skype permet trucar gratuïtament a interlocutors connectats a l'ordinador i que disposin del mateix programa. Només es necessita connexió a internet, micròfon, càmera web i altaveus.

Una altra aplicació amb unes prestacions similars i també força utilitzada és **Hangouts**. Està vinculada al compte de Google i està instal·lada per defecte en tots els dispositius amb sistema operatiu Android.

Amb aplicacions com Hangouts també es poden organitzar els anomenats "**webminars**" (*web-based seminars*). Es tracta de seminaris web molt utilitzats, per exemple, per a la formació en línia, on la comunicació només va en un sentit, des d'una persona cap a moltes.

En l'àmbit de l'atenció al client, aquest tipus de comunicació és especialment útil per oferir serveis d'assessorament que ajudin els usuaris a treure el màxim partit de les funcionalitats dels productes.

3. La comunicació escrita en l'atenció al client

Junt amb l'atenció al client presencial i/o telefònica, els canals de comunicació escrita també són fonamentals en l'atenció al client. Especialment els **canals telemàtics**, com ara el correu electrònic, la missatgeria instantània o les xarxes socials.

Internet ha transformat l'ordinador en una eina molt útil i potent per a l'atenció al client. Gràcies a les característiques d'internet, aquestes comunicacions poden ser síncrones, si cal que les dues persones es trobin als dos extrems del canal de forma simultània per tal que la comunicació es pugui portar a terme, o asíncrones, si aquesta simultaneïtat no és necessària.

En el context de l'atenció al client, 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 a 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 ha disminuït 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 correus 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-hi 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, depenent del tipus d'atenció al client que calgui donar, incorporen també formularis per a la realització de tràmits o xats, fòrums o assistents virtuals per ajudar i assessorar el client.

- **Xarxes socials.** Internet permet la interacció immediata i constant entre empreses i comunitats d'usuaris, que s'han convertit en un canal imprescindible per a les comunicacions relacionades amb el màrqueting i l'atenció al client.

3.1 Les comunicacions empresarials escrites

Com a principi general, la redacció de les comunicacions empresarials escrites ha de ser clara, rigorosa i concisa. Per començar, cal seleccionar la informació que s'hi ha d'incloure i estructurar-la de forma lògica, utilitzant paràgrafs breus i separats. Sempre que sigui possible, cal mantenir l'ordre lògic de la frase (subjecte-verb-complements), utilitzar els termes adequats i fer frases curtes i ben puntuades.

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

Concisió i factor temps

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.

Eines de correcció

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

- **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 sigui possible, cal evitar 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. S'ha de procurar que les frases diguin exactament allò que es pensa 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 fa que el 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.
- **Formalitat.** El grau de formalitat sempre es mou 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. Cal 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. Cal 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. Cal 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.

3.1.1 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 és 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 aplica les normes d'estil que l'ajudin a aconseguir els seus objectius, hi ha una sèrie de **recomanacions de presentació** de caràcter general que es poden aplicar en la majoria de casos:

1. 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.
2. 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.
3. Els paràgrafs han d'estar justificats per la dreta.
4. La separació entre línies ha de ser d'un sol espai o espai senzill.
5. 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.
6. 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 textuales.
7. S'han d'evitar els subratllats i les majúscules en el cos del text.

Aplicacions 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.

3.1.2 L'estil del text

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

1. 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...
2. 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: *Hem revisat el catàleg de material que s'ha de publicar el mes vinent. Seria convenient...*
3. Utilitzar paraules i expressions senzilles, sense emprar tecnicismes o expressions innecessàries que no aportin res a la comunicació.
4. Triar les paraules adequades per expressar amb precisió les idees i no provocar dubtes d'interpretació.
5. 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...*
 - Exemple de frase no recomanada: *Decidirem el tema dels torns de vacances...*
 - Exemple de frase correcta: *Decidirem els torns de vacances...*
6. 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.*

7. 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.*

8. 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.] Hauria de ser: *Hem estudiat la vostra proposta i us enviem 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.]

9. 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...*

10. 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...*

11. 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*

3.1.3 Els tractaments personals

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

- Segona persona del plural (*vós*): *rebreu, vau comunicar...*
- Tercera persona del singular o del plural (*vostè / vostès*): *rebrà / rebran, va comunicar / van comunicar...*

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

- Segona persona del singular (tu): *rebràs, vas comunicar...* 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, cal estar atents a mantenir-lo al llarg de tot el text i a no alternar, per exemple, el *vós* amb el *vostè*. 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*. Vegeu aquests exemples:

- 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 el sentit que es vulgui donar a la comunicació, l'emissor es pot expressar en:

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

3.2 La carta comercial

Actualment un gran nombre de comunicacions, tant internes com externes, es fan mitjançant el correu electrònic. No obstant això, les cartes continuen tenint un paper important entre les comunicacions externes de les empreses.

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 mostra que teniu a la figura 3.1 pot servir de guia, tot i que altres formes de distribució poden ser igualment correctes. En tot cas, podem definir tres parts:

- 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, referències i assumpte. Abans la data també se solia incloure a l'encapçalament, però avui dia es tendeix a posar-la en el peu.
- 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 i les informacions addicionals, com ara els annexos.

FIGURA 3.1. Exemple de carta circular

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 de *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 **comiat** ha de ser una frase curta. Els comiats més habituals són els següents:

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

- *Atentament,*
- *Ben atentament,*
- *Cordialment,*
- *Una salutació cordial,*
- *Ben cordialment,*
- *Us salutem atentament.*

La puntuació en 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.*

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'escriui en xifres: *15.06.XX*. Actualment es tendeix a posar la data al peu i no a l'encapçalament.

3.2.1 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, alguns termes i expressions. Per exemple:

- Els tractaments personals
- Les fórmules de salutació o comiat
- La terminologia
- La fraseologia
- Les abreviatures utilitzades en les comunicacions comercials

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 3.1 hi podeu veure alguns exemples de tractaments recomanats i no recomanats.

TAULA 3.1. Tractaments

Recomanats: <i>usted</i> o <i>ustedes</i>	No recomanats: <i>tú</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** 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 davant del dia del mes no cal que hi figuri cap preposició i que el mes es pot escriure en minúscula.

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

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

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

Vegeu a la figura 3.2 un exemple de carta comercial en castellà.

FIGURA 3.2. Exemple real de carta comercial en castellà

Fijo

00014
[REDACTED]
 Calle [REDACTED] 5 1
 08904 L Hospitalet de Llobregat

Estimado Cliente:

Me pongo en contacto con usted para comunicarle que desde el día 16 de Enero de 2015 Movistar es su nuevo operador de telefonía fija para **todas las llamadas**. Tras este cambio, realizado de acuerdo con su solicitud telefónica del día 13 de Enero de 2015 a las 11:24 horas y que fue recogida y certificada por una entidad verificadora independiente, ya puede hacer sus llamadas con Movistar con las siguientes líneas:

93 [REDACTED]

En nombre de todo el equipo de Movistar quiero agradecerle que haya decidido realizar sus llamadas de telefonía fija con nosotros. En cualquier caso, si en algún momento decide volver a su anterior situación, es decir, volver a hacer sus llamadas con otra compañía, solo ha de solicitárselo al operador elegido. Éste, de acuerdo con la regulación vigente, realizará en su nombre las gestiones necesarias. Movistar no aplicará coste alguno por cancelar la prestación de los servicios.

Si desea hacemos cualquier consulta, no dude en ponerse en contacto con nosotros **llamándonos gratuitamente al 1004** o mediante las distintas opciones que le ofrecemos en **movistar.es**. Estaremos encantados de atenderle las 24 horas del día.

Nuestro mayor deseo en Movistar es darle el mejor servicio posible. Sin embargo, si en alguna ocasión no cubriéramos sus expectativas, puede usted dirigir su reclamación a la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones (llamando al 901 336699 o accediendo a www.usuariosteleo.es) o a las Juntas Arbitrales de Consumo (directamente o a través de una Asociación de Consumidores).

Reciba un cordial saludo,

Emilio Gayo
 Director de Residencial y Autónomos

L Hospitalet de Llobregat | 16 de Enero de 2015

Telefónica de España, S.A.
Dirección de Gran Público
T: 1004
www.movistar.es

Les fórmules de comiat més habituals són les següents (segueixen les mateixes normes que en català):

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

3.2.2 Elaboració de correspondència en anglès

Com en el cas de l'estructura de les cartes comercials en castellà, l'estructura de les cartes comercials en anglès tampoc difereix substancialment de l'estructura de la carta comercial en català, i els criteris de redacció de les comunicacions comercials també són bàsicament els mateixos.

Quant a les **adreces de remitent i destinatari**, una de les característiques a tenir en compte és que el número apareix davant del nom del carrer.

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...* Així doncs, s'ha d'escriure *23rd October 20XX, 16th October 20XX* o *21st October 20XX*.

Quant a la **salutació**, si es coneix el cognom del destinatari, cal afegir-lo a la línia de salutació. La taula 3.2 recull alguns dels exemples més habituals.

TAULA 3.2. Exemples de salutació en una carta en anglès

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

El **comiat** ha d'incloure una línia final d'acomiadament que varia en funció de si es coneix o no al destinatari. Així, en cas d'haver destinat la carta a algú personalment (*Dear Mr. Smith*), el comiat és 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 ha de ser *Yours faithfully*. La taula 3.3 en recull un parell d'exemples.

TAULA 3.3. Alguns exemples de comiat

Salutació	Traducció
<i>Yours faithfully,</i>	Atentament, (a desconegut)
<i>Yours sincerely,</i>	Atentament, (a conegut)

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

3.3 La comunicació telemàtica

Gràcies a internet, l'atenció telemàtica al client de forma textual ha adquirit una gran importància. Les empreses disposen d'una gran diversitat de canals textuais al seu abast i han d'escollir aquells que millor s'adaptin a les seves necessitats i als seus objectius.

Siguin quins siguin els canals escollits, l'empresa ha de determinar quins usos donarà a cada canal i ha de definir els protocols de comunicació de l'empresa en cadascun d'ells. Cal que totes les persones de l'empresa que es comuniquin amb els clients sàpiguen com ho han de fer en cadascuna de les possibles circumstàncies: quin tipus de preguntes han d'atendre, com han de respondre, quan han d'adjuntar fotografies o vídeos o quin to han d'utilitzar.

La comunicació a través dels diferents canals ha de ser coherent i ha de respondre a la imatge de l'empresa que volem transmetre.

3.3.1 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 pot dur a terme comunicacions internes i externes inherents a les seves tasques: rebre convocatòries i actes de reunions, fer arribar informacions diverses als clients, proveïdors o treballadors...

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.

Tot i que el seu aspecte pot variar, totes les aplicacions de correu electrònic disposen d'una sèrie de **campus comuns** per definir els diferents elements que integren els missatges. Són aquests:

- **Emissor** (*de, from*)
- **Destinatari** (*per, para, to*)
- **Còpia** (*Cc*). Espai per afegir els destinataris a qui volem enviar una còpia del missatge. Cal tenir en compte que 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, cal utilitzar 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**. 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*).
- **Text de missatge**.
- **Signatura**. Es pot configurar per tal que aparegui sempre al final dels missatges.

Les aplicacions de correu electrònic porten incorporades **diverses funcionalitats** que faciliten les diferents tasques. Entre aquestes, hi 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 s'utilitza 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 arriba un correu a l'adreça personal de la feina, automàticament s'envia una còpia al 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, es pot configurar de manera automàtica un missatge de resposta explicitat: *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, es facilita l'accés a tots els correus que estan relacionats sense haver-los de buscar de manera individual entre els que hi ha a les safates d'entrada i 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 de correu a la sortida de l'aplicació.
- No triar l'opció de recordar la contrasenya, 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 per detectar programari maliciós (*malware*).

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.

Tot i que és convenient que l'assumpte sigui el 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.

Redacció adequada de l'assumpte

Si enviem còpies de factures per correu electrònic o actes de reunió, l'assumpte ha d'incloure una referència inequívoca que aclareixi a quina factura o acte 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".

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 desa amb el missatge original. En general, no és recomanable utilitzar l'opció de *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 queda englobat en l'assumpte del missatge original que hem utilitzat per respondre.

En darrer lloc, 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, cal 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.
- L'assumpte ha de contenir informació rellevant i que permeti identificar el missatge, i evitar les dades de caràcter personal.
- Quan es respon un missatge, no s'ha de variar l'assumpte .
- Si utilitzem l'opció *Respondre* per no haver de buscar l'adreça del destinatari, tot i que el contingut del missatge no sigui resposta a l'original, convé 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.

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 ens pot jugar en contra. 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

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

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.

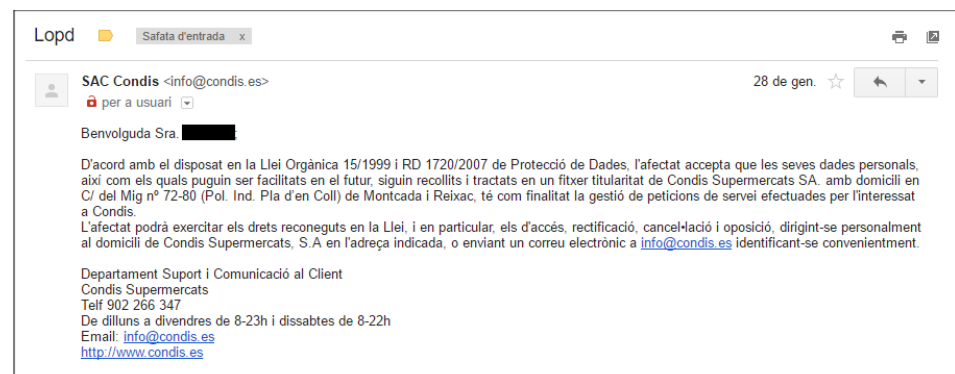
- **Inclusió dels missatges originals en els missatges de resposta.** La majoria de sistemes de correu electrònic incorporen la possibilitat d'afegir a la resposta els missatges originals que l'han originada. De fet, en la majoria dels casos aquesta opció ja ve predeterminada, i si no volem que es torni 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.
- Quan la resposta va adreçada a persones que no han rebut el correu original i sense ell no poden rebre la informació que se'ls pretén comunicar, s'ha d'incloure el missatge original.
- Si s'afegeixen més destinataris a la resposta, només s'ha de deixar el text original si es té l'autorització de l'emissor per trametre la informació a tercers.

- **Temps de resposta.** Cal respondre els missatges en un termini màxim d'entre 24 i 48 hores.

A la figura 3.3 podeu veure un exemple de comunicació adreçada als clients per correu electrònic.

FIGURA 3.3. Exemple de correu electrònic



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, es pot alentir molt la descàrrega i impossibilitar-ne l'obertura o, com a mínim, fer-la incòmoda.

Una recomanació: comprimir els fitxers adjunts

Una recomanació que s'ha de considerar és com agrupar els adjunts en cas que calgui enviar-ne 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 s'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 caldrà 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.

3.3.2 La missatgeria

El servei d'SMS (*Short Message Service*) és ofert per les operadores de telefonia i serveix per enviar missatges curts de text entre telèfons mòbils.

Les empreses acostumen a utilitzar els missatges SMS per fer arribar avisos als clients, i també per informar-los de promocions o ofertes. Es tracta d'un mitjà

relativament econòmic i, en general, més llegit que el correu electrònic. Les campanyes per SMS solen ser ben acceptades pels clients.

A la figura 3.4 podeu veure diferents usos de la missatgeria instantània, com ara avisos d'enviaments o tramesa d'informació puntual.

FIGURA 3.4. Avisos



3.3.3 Les xarxes socials i l'atenció al client

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, associacions..., i també a 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

Web 2.0

El terme web 2.0 fa referència a un concepte, no a una aplicació. Defineix la interacció entre les empreses, els mitjans i les comunitats d'usuaris a la xarxa. Els usuaris 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.

Amb relació a l'atenció al client, allò que fa que les xarxes socials tinguin tant atractiu per a les empreses és que fan molt més fàcil mantenir el contacte amb el client. Els usuaris ja són a les xarxes socials i tenen els missatges de les empreses a només un clic. Així, els principals **avantatges de les xarxes** com a canal d'atenció al client són:

- La comunicació és immediata i permeten oferir informació directa i precisa.
- Proporcionen un servei personalitzat, directe als dubtes del client.
- Redueixen costos en comparació amb els centres d'atenció telefònica tradicionals.
- Poden millorar la credibilitat de la marca. Els clients satisfets poden parlar bé de l'empresa a les xarxes socials.
- Es pot respondre als clients a qualsevol hora i des de qualsevol lloc.

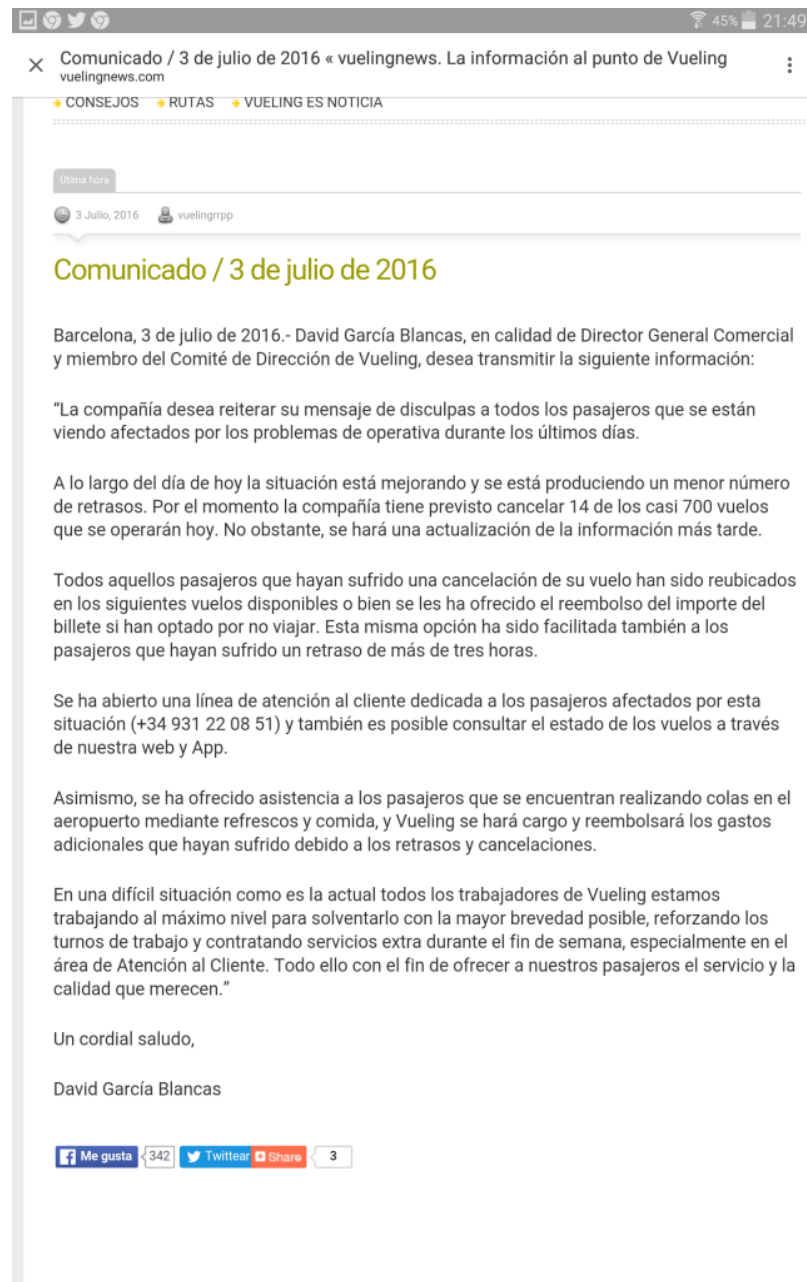
Amb internet i les xarxes socials, però, les empreses han perdut en alguna mesura el control sobre la seva informació corporativa. Els usuaris poden fer arribar els seus comentaris i les seves opinions directament al web de l'empresa, o bé participant en blogs, fòrums o xarxes socials. D'aquesta manera, 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.

En aquest context, l'atenció al client a través de les xarxes és una necessitat. Cal gestionar la presència de l'empresa mantenint el perfil actualitzat i generant continguts però també cal generar converses i ser capaç de respondre als comentari i a les crítiques. Els clients fan servir les xarxes per contactar directament amb les empreses i n'esperen una resposta àgil i efectiva.

Exemple de gestió de les queixes dels usuaris a les xarxes

A la figura 3.5 podeu veure el comunicat que va publicar a les xarxes l'empresa Vueling el 3 de juliol de 2016 arran dels problemes operatius i organitzatius del començament aquell estiu que van provocar nombrosos retards i cancel·lacions de vols.

FIGURA 3.5. Comunicat Vueling



The image shows a screenshot of a mobile browser displaying a communication from Vueling on July 3, 2016. The page title is "Comunicado / 3 de julio de 2016 « vuelingnews. La información al punto de Vueling". The content is a public statement from David García Blancas, Director General Comercial, regarding flight cancellations and delays. The text is in Spanish and includes an apology, an update on the current situation, and information about rebooking and compensation for affected passengers. At the bottom, there are social media sharing options for Facebook (342 likes), Twitter, and a share button (3 shares).

Comunicado / 3 de julio de 2016

Barcelona, 3 de julio de 2016.- David García Blancas, en calidad de Director General Comercial y miembro del Comité de Dirección de Vueling, desea transmitir la siguiente información:

"La compañía desea reiterar su mensaje de disculpas a todos los pasajeros que se están viendo afectados por los problemas de operativa durante los últimos días.

A lo largo del día de hoy la situación está mejorando y se está produciendo un menor número de retrasos. Por el momento la compañía tiene previsto cancelar 14 de los casi 700 vuelos que se operarán hoy. No obstante, se hará una actualización de la información más tarde.

Todos aquellos pasajeros que hayan sufrido una cancelación de su vuelo han sido reubicados en los siguientes vuelos disponibles o bien se les ha ofrecido el reembolso del importe del billete si han optado por no viajar. Esta misma opción ha sido facilitada también a los pasajeros que hayan sufrido un retraso de más de tres horas.

Se ha abierto una línea de atención al cliente dedicada a los pasajeros afectados por esta situación (+34 931 22 08 51) y también es posible consultar el estado de los vuelos a través de nuestra web y App.

Asimismo, se ha ofrecido asistencia a los pasajeros que se encuentran realizando colas en el aeropuerto mediante refrescos y comida, y Vueling se hará cargo y reembolsará los gastos adicionales que hayan sufrido debido a los retrasos y cancelaciones.

En una difícil situación como es la actual todos los trabajadores de Vueling estamos trabajando al máximo nivel para solventarlo con la mayor brevedad posible, reforzando los turnos de trabajo y contratando servicios extra durante el fin de semana, especialmente en el área de Atención al Cliente. Todo ello con el fin de ofrecer a nuestros pasajeros el servicio y la calidad que merecen."

Un cordial saludo,

David García Blancas

Me gusta 342 Twitter Share 3

La publicació del missatge va tenir lloc quan ja feia una parell de dies que els retards i les cancel·lacions s'acumulaven i els usuaris ja estaven força enfadats. La figura 3.6 mostra algunes de les respostes que els usuaris van publicar a les xarxes de forma immediata.

FIGURA 3.6. Respostes Vueling



En el cas de queixes i reclamacions, l'**efecte amplificador** de les xarxes pot arribar a ser molt perjudicial per a les empreses. És important fer un seguiment de tots els missatges d'aquest tipus que es publiquin i valorar per a cada cas l'actitud que cal prendre i la resposta que cal donar. Els missatges de l'empresa seran igualment amplificats per la xarxa i és fonamental que el missatge que es publiqui comunicui la imatge de l'empresa que es vol transmetre.

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 utilitza les xarxes que millor serveixen als seus objectius. Un cop escollides les xarxes, l'ús que en fa cada empresa també pot variar lleugerament.

No obstant això, a l'hora d'oferir un servei d'**atenció al client a través de les xarxes** convé seguir les següents recomanacions:

- **Disposar d'un canal específic d'atenció al client:** s'ha de diferenciar entre el canal oficial de comunicació de l'empresa i el d'atenció al client. A part, cal indicar clarament els dies i l'horari d'atenció per no crear falses expectatives als consumidors.
- **Respondre de forma immediata:** s'ha de contestar en el termini més breu possible, perquè l'usuari espera una resposta immediata. És probable que la percepció que s'emporti el client depengui en gran mesura del temps que

s'hagi trigat a contestar. S'ha de procurar que no passin gaires hores fins que s'envii una resposta.

- **Preveure els recursos suficients:** a part de disposar de personal professional qualificat, s'ha de calcular el volum d'interaccions aproximades que s'han de gestionar per hora i assignar els recursos necessaris per poder donar una resposta amb rapidesa. A més, s'ha de comptar amb les aplicacions necessàries per aprofitar totes les possibilitats que ofereix la tecnologia, com ara millorar el seguiment o la productivitat.
- **Ser prudent:** cal començar agraint el comentari al client i, a continuació, donar-li una resposta que no pugui donar lloc a dubtes o a males interpretacions. Un cop escrit el missatge, se'n perd el control i ja no es pot tirar enrere. Els comentaris negatius s'han de respondre sempre de forma constructiva.
- **Donar respostes personalitzades i resolutives:** si disposa de les aplicacions adequades, en el moment de respondre l'empresa ha de saber quina relació té l'usuari amb l'empresa (si és client o no, si ja s'ha posat en contacte abans o és la primera vegada...) i tractar-lo com correspongui. No només s'ha de tenir en compte la reputació de l'usuari a la xarxa. Fora d'alguna excepció, s'hauria de poder resoldre qualsevol incidència des del mateix canal, sense haver de derivar el client a cap altre.
- **Respondre públicament:** a menys que el client estigui molt enfadat o que hi hagi alguna qüestió de confidencialitat, s'ha de conversar públicament per tal que l'intercanvi serveixi també a altres usuaris.
- **Fer un seguiment de les incidències:** un cop resolt el problema i passats uns dies, és recomanable tornar-se a posar en contacte amb l'usuari i preguntar com està la situació. Aquest tipus d'accions contribueixen a la satisfacció i a la fidelització del client.

Facebook

Facebook és la xarxa més utilitzada en l'àmbit global. Es tracta d'una **xarxa social personal** pensada per connectar persones a tot el món. Permet localitzar i classificar els contactes, participar en grups temàtics, publicar articles, compartir fotos i vídeos, fer comentaris...

Per a les empreses, és un canal informal que busca enfortir el vincle entre els clients i la marca. Disposa d'un perfil per a empreses i permet crear una pàgina informativa sobre aspectes corporatius, novetats, ofertes... D'aquesta manera, l'empresa aconsegueix més visibilitat, escolta els clients i hi conversa.

Facebook permet establir un comunicació propera i directa amb els clients responnent les preguntes i els suggeriments que plantegin.

A la figura 3.7 podeu veure alguns exemples de preguntes que els usuaris adrecen des de Facebook al servei d'atenció al client d'una companyia d'assegurances.

FIGURA 3.7. Atenció al client des de Facebook



<https://www.facebook.com/directseguros/>

Twitter

Twitter és una aplicació de *microblogging* per publicar missatges curts. Permet enviar textos amb una longitud màxima de 140 caràcters. Permet informar del que un està fent en tot moment i compartir informació amb altres usuaris. Ens permet seguir esdeveniments en directe, transmetre converses, intercanviar opinions...

Les empreses utilitzen Twitter com un canal informatiu per llançar titulars, notícies breus i ofertes, o bé per prestar una atenció immediata al client en aspectes concrets.

Permet definir de manera clara els interessos i afinitats de l'empresa i intercanviar opinions amb els 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.

Com a canal d'atenció al client, Twitter permet oferir un **servei ràpid i flexible** i que estalvia temps i costos, sobretot si el comparem amb un centre d'atenció telefònica. A part, permet millorar la credibilitat de la marca perquè els clients satisfets poden parlar bé del comportament de l'empresa des del mateix Twitter.

La figura 3.8 mostra el compte d'atenció al client de l'empresa Fnac al Twitter. Com veieu, disposa d'un canal exclusiu per a l'atenció al client i mostra l'horari en el seu perfil. El nombre de piulades suggereix que les respostes són ràpides i veiem que els missatges són sempre propers, senzills, cordials i correctes. No s'acostuma a agrair que el client s'hi hagi posat en contacte, però segurament això a ajuda que els missatges siguin més clars i directes i que transmetin una sensació d'eficiència. Quant als missatges privats, sempre que ho consideren oportú demanen que el client es posi en contacte per DM (*direct message*).

FIGURA 3.8. Canal d'atenció al client d'Fnac a Twitter

Whatsapp

En els últims anys, algunes empreses han incorporat també el Whatsapp com a canal d'atenció al client. Tot i que en realitat es tracta d'una xarxa social, la seva principal utilització per part de les empreses és com a **canal de missatges curts**, és a dir, com a alternativa a un SMS o una trucada.

El motiu és que Whatsapp no permet l'automatització dels missatges ni es pot integrar a una plataforma d'atenció al client que permeti mesurar i analitzar la interacció. A part té altres limitacions, com ara el nombre màxim de grups de conversa que permet crear.

Xarxes socials per compartir imatges i vídeos

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 l'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.

En l'àmbit de l'atenció al client, aquestes xarxes són ideals per oferir serveis que facilitin l'ús dels productes i que ajudin els usuaris a treure el màxim partit de les

seves funcionalitats. Les empreses poden publicar **tutorials i guies** per orientar els usuaris en l'ús del producte. Per exemple, per ajudar-los en la seva instal·lació o per facilitar les instruccions o la formació necessària per al seu maneig.

Exemple de canal de vídeos per al suport al client

L'empresa BQ, dedicada al disseny, fabricació i distribució de dispositius multimèdia i impressores 3D, manté un canal de Youtube, www.youtube.com/user/canalbq, on publica vídeos tant informatius i divulgatius com de suport o per a la formació dels usuaris.

A la figura 3.9 podeu veure una mostra d'alguns dels vídeos de suport que tenen publicats.

FIGURA 3.9. Vídeos per al suport al client de l'empresa BQ



www.youtube.com/user/canalbq

3.3.4 Els fòrums de discussió

Els fòrums de discussió solen estar disponibles en determinades pàgines web com a **eina de consulta i de suport** per als usuaris. Se solen organitzar en categories, una per a cada bloc temàtic, i dins de cada categoria les intervencions s'organitzen en **fils de debat**, un per a cada tema. Els fils comencen amb una pregunta o opinió d'un usuari que espera ser respost pels altres usuaris.

Els fòrums són un canal molt adequat per oferir suport als clients per als problemes més comuns, atès que és la mateixa comunitat de clients la que ofereix suggeriments i solucions.

Per a la participació en un fòrum cal seguir una sèries de normes, sovint comunes a les d'altres canals de comunicació telemàtica, com ara:

- Abans d'obrir un nou fil, cal assegurar-se que la pregunta que volem fer no estigui ja resposta en un altre fil o que el tema que volem introduir ja s'hagi tractat.
- Cal que el títol del fil sigui breu i en resumeixi el contingut. Ha de servir perquè els usuaris puguin saber *a priori* si el contingut serà del seu interès i, a partir d'aquí, obrir-lo o no.
- No s'ha d'esperar una resposta immediata, el fòrum és asíncron per definició, no és un xat.
- Cal expressar-se amb correcció i evitar fer comentaris que puguin ferir els altres usuaris.

- Cal evitar les majúscules, que en un entorn telemàtic s'utilitzen per indicar que estem cridant.

Fòrums per a l'atenció al client

L'empresa BQ, dedicada al disseny, fabricació i distribució de dispositius multimèdia i impressores 3D, manté diversos fòrums organitzats per categories de productes. Els podeu consultar a: www.mibqyyo.com/comunidad.

A la figura 3.10 podeu veure una mostra dels fils iniciats pels usuaris amb relació als mòbils de la gamma Aquaris XS.

FIGURA 3.10. Fils del fòrum dedicat als mòbils de la gamma Aquaris XS

	Por: jenripm / En: Aquaris X5 / 19 de julio, 2016 11:43 Último comentario Por: Serrano / 19 de julio, 2016 12:25	Votos 0	Seguidores 0	Vistas 1	Comentarios 1
	Cargadores para el X5 Plus Por: APalou / En: Aquaris X5 Plus / 17 de julio, 2016 11:40 Último comentario Por: Sambler / 19 de julio, 2016 12:04	Votos 0	Seguidores 0	Vistas 1	Comentarios 2
	Aquaris x5 PLUS , funcionará está vez un BQ en 64 bits ???? Por: Jose vargas / En: Gama Aquaris X / 14 de julio, 2016 16:20 Último comentario Por: alejandrobarba / 19 de julio, 2016 11:46	Votos 2	Seguidores 1	Vistas 1	Comentarios 13
	Se me va la cobertura al colgar BQ X5 Por: bodymilk / En: Aquaris X5 / 17 de julio, 2016 15:01 Último comentario Por: bodymilk / 19 de julio, 2016 11:21	Votos 0	Seguidores 0	Vistas 1	Comentarios 2
	Grabacion "espontanea" de llamadas, no se detiene Por: manuelmav / En: Aquaris X5 / 19 de julio, 2016 11:20	Votos 0	Seguidores 0	Vistas 1	Comentarios 0
	actualizacion android 6 Por: manosgrandes / En: Gama Aquaris X / 14 de julio, 2016 23:36 Último comentario Por: willyfog / 19 de julio, 2016 11:07	Votos 0	Seguidores 0	Vistas 1	Comentarios 5
	Idioma Gallego en Aquaris X5	Votos 0	Seguidores 0	Vistas 4	Comentarios 0

<http://www.mibqyyo.com/comunidad/categories/gama-aquaris-x>

3.3.5 Els xats

El xat és l'**intercanvi de missatges de text en temps real** a través d'internet. Cal que les empreses disposin d'una aplicació específica i l'estructura del servei és del tipus client-servidor, on els dispositius dels usuaris són els clients, que es connecten al servidor que se'ls indica.

Es tracta d'una comunicació mitjançant missatges curts de tipus síncron, que requereix que les persones implicades coincideixin en el mateix espai temporal. Les converses poden ser privades, entre dues persones, però també es poden establir entre un grup de persones.

En l'àmbit de l'atenció al client, els xats estan integrats en els webs de les empreses. Suposen un canal d'atenció al client pròxim, instantani i eficaç, i són molt útils per oferir ajuda de forma immediata. En cas que el xat no estigui operatiu les 24 h, convé deixar constància de l'horari d'atenció per aquesta via.

És freqüent trobar xats als webs de les empreses de telecomunicacions, i també són habituals en els webs de comerç en línia. A la figura 3.11 i a la figura 3.12 podeu veure les pàgines d'accés al xat dels webs de Vodafone i Ryanair, respectivament.

FIGURA 3.11. Xat per a l'atenció al client de Vodafone

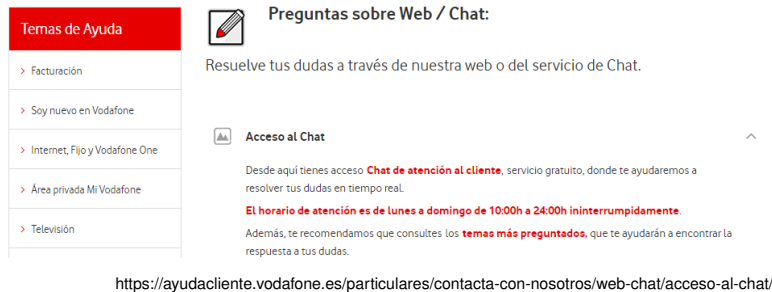
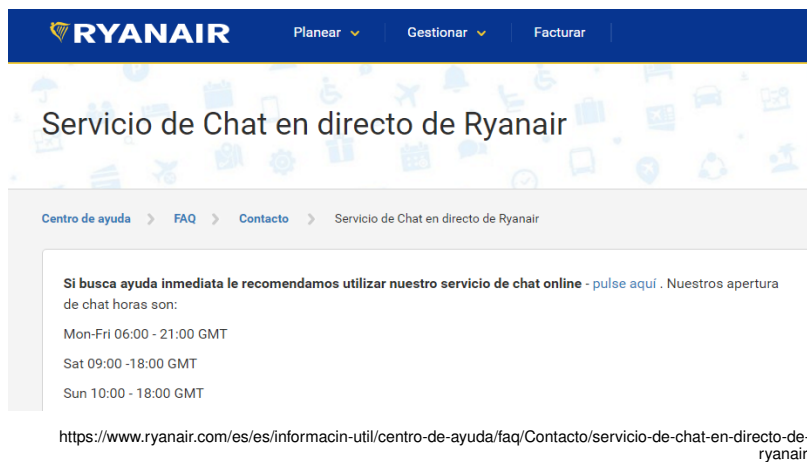


FIGURA 3.12. Xat per a l'atenció al client de Ryanair



3.3.6 Els blogs

El blog és un tipus de pàgina web pensada perquè es puguin **actualitzar constantment els continguts**. 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.

En l'àmbit de l'atenció al client, els blogs, com les xarxes per compartir vídeos o fotografies, són útils per publicar contingut que ajudi els usuaris a treure el màxim partit dels productes i a conèixer-ne les seves funcionalitats. A la figura 3.13 podeu veure el blog d'Eurekakids, que inclou consells per a l'ús dels seus productes.

FIGURA 3.13. Blog d'Eurekakids



<http://blog.eurekakids.es/consejos/>

3.3.7 Els butlletins 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.

Gestió i manteniment de dades de clients

Pilar Bertrams Costa, Carme Garcia Pellicer, Rubén Pino Garcia
Adaptació de continguts: Pilar Bertrams Costa

Atenció al client, consumidor i usuari

Índex

Introducció	5
Resultats d'aprenentatge	7
1 Organització d'un sistema d'informació	9
1.1 L'arxiu: naturalesa i finalitat	9
1.2 Els arxius digitals	10
1.2.1 L'emmagatzematge al núvol	12
1.3 El cicle vital dels documents i l'organització de l'arxiu	12
1.4 El valor de la documentació	13
1.4.1 Selecció de la documentació que cal arxivar	14
1.5 El procés d'arxivament	15
1.6 Sistemes de classificació, catalogació i arxivament	16
1.6.1 Sistema alfabètic	17
1.6.2 Sistema cronològic	18
1.6.3 Sistema geogràfic	19
1.6.4 Sistema de classificació temàtic o per matèries (assumptes)	21
1.6.5 Sistemes numèrics i alfanumèrics	22
1.6.6 Sistemes mixtos	24
1.7 Classificació i ordenació de la documentació en format digital	24
1.8 Custòdia i protecció de l'arxiu	27
1.8.1 El responsable de l'arxiu	28
1.8.2 Protocols d'accés, manipulació i eliminació	28
2 Tractament i organització de la informació d'atenció al client	37
2.1 Els fitxers de clients: les bases de dades	38
2.2 El tractament de grans volums de dades	40
2.3 Eines de gestió de les relacions amb els clients (CRM)	41
2.3.1 Les aplicacions CRM	42
2.4 Sistemes de gestió documental	44
2.5 Protecció de les dades de caràcter personal	46
2.5.1 Tractament de dades personals	47
2.5.2 El responsable del tractament, el delegat de protecció de dades i l'encarregat del tractament	48
2.5.3 Recopilació de dades personals	50
2.5.4 Recollida de dades personals	50
2.5.5 Drets de les persones amb relació a les seves dades personals	52
2.6 Seguretat en l'elaboració, la transmissió i la custòdia de la documentació digital	54
2.6.1 Confidencialitat en les comunicacions electròniques	54
2.6.2 La pèrdua d'informació: les còpies de seguretat	57
2.6.3 Pèrdua de mitjans mòbils	58
2.6.4 La seguretat al núvol	59

3	Qualitat i millora del servei d'atenció al client	61
3.1	La qualitat del servei d'atenció al client	62
3.1.1	Tractament de les anomalies produïdes en la prestació del servei	62
3.2	Els sistemes de gestió de la qualitat. Les certificacions de qualitat	65
3.2.1	La gestió de la qualitat en el servei d'atenció al client	66
3.3	Normativa aplicable en matèria d'atenció al client	68
3.4	L'eficàcia del servei i la satisfacció del client	70
3.4.1	L'avaluació de la satisfacció al client	71
3.5	La fidelització dels clients	73
3.5.1	El servei postvenda com a estratègia de fidelització	78

Introducció

El gran volum d'informació i de documentació que genera qualsevol organització fa imprescindible establir mecanismes que permetin endreçar-la i conservar-la de manera que, quan es necessiti, sigui fàcilment accessible.

L'arxiu i el procés d'arxivament esdevenen eines indispensables, tant per a la documentació en suport paper com per a la documentació o informació en suport digital. En primer lloc cal establir els criteris per seleccionar allò que cal conservar, i en segon lloc cal definir un sistema d'organització.

En l'àmbit de la relació amb els clients, l'ús de les tecnologies de la informació posa a l'abast de les empreses una quantitat ingent de dades que cal tractar i organitzar per tal que siguin d'utilitat. Així, les bases de dades i els sistemes CRM han esdevingut eines imprescindibles per a la relació amb els clients.

Una gestió adequada de les dades i de la informació permet també que l'empresa conegui de manera objectiva i en temps real el funcionament del servei que presta. A partir d'aquesta informació, l'empresa pot fer els canvis necessaris per ajustar tot allò que sigui millorable i per garantir així un servei de la màxima qualitat que asseguri la satisfacció del client.

En l'apartat "Organització d'un sistema d'informació" s'analitza la finalitat que persegueix la conservació i l'arxivament de la documentació i es detallen les funcions del responsable de l'arxiu i els procediments d'accés, control i destrucció de la documentació. També es presenten les fases del procés d'arxivament, tant pel que fa la documentació en suport paper com a la documentació en format digital, i es detallen els avantatges i inconvenients dels diferents sistemes de classificació i ordenació de la documentació.

En l'apartat "Tractament i organització de la informació d'atenció al client" s'estudia com tractar i organitzar el gran volum de dades i d'informació que genera la relació amb els clients, prestant especial atenció als sistemes CRM i als sistemes de gestió documental. S'hi tracten també totes les qüestions relatives a la seguretat dels processos per preservar la integritat de les dades i per garantir-ne la confidencialitat.

En l'apartat "Qualitat i millora del servei d'atenció al client" es tracta l'avaluació i el control del servei i s'incideix en el tractament de les anomalies i s'hi presenten els mecanismes de què disposen les empreses per ajustar el servei de cara a assegurar-ne l'eficàcia i a garantir la satisfacció del client. En aquest sentit, es descriuen també els serveis postvenda i els mecanismes de fidelització dels clients.

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. Organitza un sistema d'informació al client que optimitzi el cost i el temps de tractament i accés, aplicant tècniques d'organització i arxivament tant manuals com informàtiques.

- Descriu les tècniques d'organització i arxivament de la informació i documentació, tant manuals com informàtiques,
- Identifica les tècniques principals de catalogació i arxivament de documentació, analitzant-ne els avantatges i inconvenients en funció del tipus d'informació, la seva utilització i el temps d'arxivament.
- Classifica diferents tipus d'informació en matèria d'atenció al client, consumidor o usuari, discriminant-ne l'origen i assignant el procés de tramitació i organització adequat.
- Elabora, actualitza i consulta bases de dades amb la informació rellevant dels clients.
- Maneja eines de gestió de les relacions amb els clients (CRM) d'acord amb les especificacions rebudes.
- Registra la informació relativa a les consultes o sol·licituds dels clients en l'eina de gestió de les relacions amb clients.
- Aplica procediments que garanteixin la seguretat i integritat de la informació i la protecció de dades, respectant la normativa vigent.
- Defineix els canals d'accés a la informació en matèria d'atenció al client, analitzant les característiques de cadascun.

2. Elabora un pla de qualitat i millora del procés d'atenció al client, consumidor o usuari, aplicant tècniques de control i avaluació de l'eficàcia del servei.

- Identifica les principals incidències, anomalies i retards en els processos d'atenció al client i en la gestió de queixes i reclamacions.
- Fa el seguiment del procés de tramitació de les queixes i reclamacions, avaluant la forma i els terminis de resolució.
- Aplica tècniques per mesurar l'eficàcia del servei prestat i el nivell de satisfacció del client.
- Redacta informes amb els resultats i les conclusions de l'avaluació de la qualitat, utilitzant eines informàtiques.

- Proposa mesures correctores per solucionar les anomalies detectades i millorar la qualitat del servei.
- Elabora un pla de millora de la qualitat incloent-hi mesures per optimitzar la qualitat del servei i respectant la legislació vigent.
- Elabora un pla de recuperació de clients perduts, definint les eines aplicables.
- Selecciona els clients susceptibles de ser inclosos en un programa de fidelització, utilitzant la informació disponible en l'eina de gestió de les relacions amb els clients (CRM).
- Elabora un programa de fidelització de clients, utilitzant aplicacions informàtiques.

1. Organització d'un sistema d'informació

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 a desar-los per a una **consulta posterior**.

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 manera 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).

1.1 L'arxiu: naturalesa i finalitat

El concepte d'arxiu té dues accepcions: una relacionada amb el contingut i una altra que fa referència al continent.

L'**arxiu** (1) 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** (2) 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'hi 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.

1.2 Els arxius digitals

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.

Cada cop més empreses apliquen polítiques “**zero paper**” encaminades a reduir la utilització de documents en el suport paper tradicional, i un dels principals reptes de les organitzacions és establir mètodes per poder gestionar tota la informació digital, tenint-la disponible en el moment que aquesta sigui necessària.

Entre els principals **avantatges** que suposen els suports digitals 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, fet que provoca 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.

1.2.1 L'emmagatzematge al núvol

L'emmagatzematge al núvol consisteix a emmagatzemar la informació en una plataforma en xarxa a la qual podem accedir des de qualsevol lloc i en qualsevol moment, sempre que tinguem accés a Internet i les claus d'accés necessàries.

Moltes empreses ofereixen aquest servei de manera gratuïta per a usuaris que requereixin poc espai d'emmagatzematge, o amb serveis de pagament per a majors emmagatzematges. Entre els serveis més coneguts hi ha els oferts per Dropbox, Google Drive, One Drive o iCloud.

El gran avantatge d'aquest sistema és que les empreses que lloguen aquests espais solen oferir elevats nivells de seguretat, però tot i així no estan exemptes de riscos i és important conèixer amb detall les **condicions associades al servei** que es vol contractar. Concretament, hauríem de conèixer:

- Quin control tindrem sobre la nostra privacitat i les nostres dades personals.
- Què poden i què no poden fer amb els nostres arxius.
- Quines garanties de seguretat (disponibilitat, integritat, confidencialitat) ofereixen en cas que les seves instal·lacions tinguin alguna fallada de seguretat.
- Quina jurisdicció (de quin país) resoldrà els problemes que puguin sorgir.

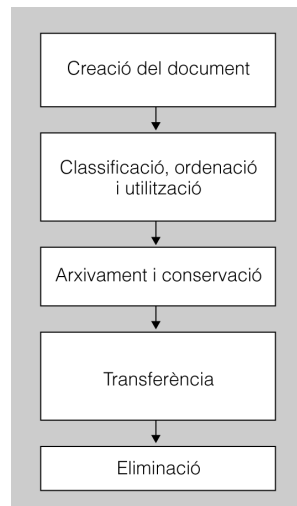
1.3 El cicle vital dels documents i l'organització de l'arxiu

El cicle de vida dels documents inclou les etapes següents (vegeu la figura 1.1):

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 que tenen un ús més freqüent.
5. **L'eliminació.** Quan la documentació ja no aporta pràcticament cap valor s'elimina per estalviar costos.

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 1.1. Etapes del cicle de vida dels documents



1.4 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 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 els 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, fer una anàlisi de la nostra clientela).
 - **Facilitar el control i el 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.

1.4.1 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 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 s'ha de conservar per, un cop hagi transcorregut aquest termini, destruir-la si escau.

1.5 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:

- **Registre de la documentació:** consisteix a deixar constància de la recepció. Així, en el moment en què necessitem la documentació podrem acudir al registre per comprovar si efectivament es troba a l'empresa.
- **Classificació i ordenació:** comporta distribuir la documentació per fer-la arribar a les persones que se'n faran càrrec en funció del sistema que tinguem establert. Per exemple, un primer pas podria ser separar factures de clients, catàlegs de proveïdors, etc., per fer-los arribar als departaments corresponents.
- **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. 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.
- **Arxivament:** té lloc un cop el document ha complert la seva funció primordial a l'empresa; per exemple, en el cas de les factures, quan ja han

A efectes pràctics, no poder localitzar un document o no saber que el tenim és equivalent a no tenir-lo.

estat comptabilitzades o en el cas dels albarans quan ja han estat contrastats. L'arxivament consisteix a col·locar els documents a conservar a la ubicació que li correspongui d'acord amb el nostre sistema d'arxivament.

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.

Codificació

Igual que les persones disposem 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.

Caldrà establir també els protocols per a l'**arxivament de la documentació en format digital**. 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.

Un **sistema senzill d'arxivar** documents en una xarxa informatitzada és mitjançant una estructura de carpetes en un servidor.

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 es facilita l'accés a la documentació, fet que equivaldria a la proximitat física en l'arxiu convencional, i s'aconsegueix mantenir unificada tota la documentació alhora que s'eviten duplicitats.

1.6 Sistemes de classificació, catalogació i arxivament

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 manera que l'accés als documents sigui al més àgil possible.

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

1.6.1 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:

1. 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".
2. 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".
3. 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".
4. 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".
5. Els cognoms compostos units per un guió es consideren un sol cognom a efectes d'ordenació. Per exemple, "Garcia-Blanco Abad, Sara" es classificarà després de "Garcia Sorribes, Núria".
6. 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 porta a terme, 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", i "Llibreria Raval" es classificarà després de "Llibres Llegim".
7. Els noms d'organismes i institucions s'ordenen tenint en compte el seu nom genèric com a paraula d'ordre. Per exemple, "Ministeri d'Hisenda" s'ordena començant per "Ministeri".

8. Per al nom de les empreses estrangeres hem de tenir sempre en compte la primera paraula de la raó social com a paraula d'ordre.
9. 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".
10. 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.

1.6.2 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:

1. 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.
2. 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.
3. Cal decidir si el criteri d'ordenació per dates és ascendent o descendent i, un cop establert aquest criteri, procurar no canviar-lo. Si, per exemple, els documents que més hem de consultar són els més recents, ens convé utilitzar una ordenació descendent, de manera que el document amb la data més recent quedi a l'inici i sigui més accessible.

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.

1.6.3 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:

1. Cal definir prèviament i de manera clara les zones que s'inclouran en la classificació per, així, evitar incloure documents en zones errònies.
2. 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.

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. Aquest fet obliga a establir un sistema d'ordenació addicional; per exemple, per ordenar els clients dins de cada zona o per ordenar les zones, si n'hi hagués moltes.
- 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.
- 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.

1.6.4 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:

1. Cal detallar clarament quin és cada assumpte o matèria.
2. 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, les factures passaran a la carpeta de cada proveïdor un cop pagades, i mentrestant romandran a la carpeta de factures pendents de pagament.

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-los tots.
- 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.

1.6.5 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...

Quan parlem del registre o l'arxivament de documents, la codificació consisteix a assignar un codi (conjunt de nombres i/o lletres) al document.

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.

Un exemple de classificació i ordenació numèrica el trobem en empreses que tenen molts expedients de clients. Quan s'obren, aquests expedients reben 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:

1. Els números es donaran de manera correlativa a mesura que s'originen els documents o expedients.
2. 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.
3. 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 dona 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, i per a això es proporcionen dades que s'inclouen en el document, com el nom del client, el NIF, etc.

El sistema decimal

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 universal és un sistema de classificació de tot el coneixement a partir de la seva divisió en deu grans grups.

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-hi 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 1.1 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.

El principal **avantatge** del sistema decimal és que és fàcil d'utilitzar. Com que les persones que han de classificar i ordenar la documentació estan familiaritzades amb els diferents grups, la classificació és molt ràpida.

Com a **inconvenients** del sistema decimal cal destacar els següents:

- Hi ha una limitació dels grups que es poden formar, en principi 10 (del 0 al 9).
- Es necessiten persones especialitzades per a configurar els grups.
- Cal un índex auxiliar que permeti relacionar el document buscat amb la codificació decimal.

TAULA 1.1. 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

1.6.6 Sistemes mixtos

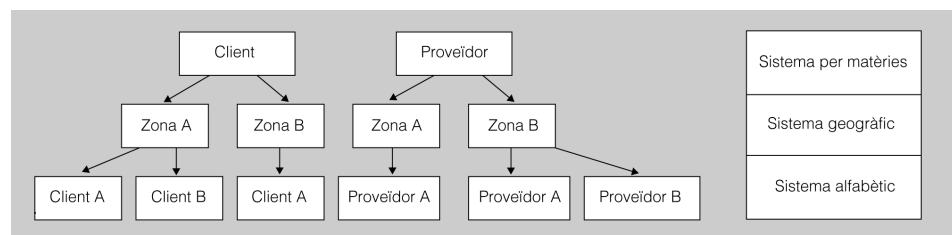
La realitat del món de l'empresa ens mostra que són diversos els criteris utilitzats quan classifiquem i ordenem els documents. Així és com apareixen els sistemes mixtos de classificació.

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 1.2 mostra cada nivell de classificació i el sistema utilitzat en aquest nivell.

FIGURA 1.2. Representació d'un exemple de sistema de classificació i ordenació mixt



1.7 Classificació i ordenació de la documentació en format digital

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 els documents originals, sempre que la còpia digital tingui la mateixa validesa legal.

Digitalitzar documentació generarà grans avantatges, ja que permetrà treballar amb les versions electròniques dels documents que seran fàcilment emmagatzemats i editables i, si es tenen disponibles a la xarxa, s'hi podrà accedir des de diferents punts d'accés.

Digitalitzar un document és l'acció mitjançant la qual la informació que conté és capturada i transformada a llenguatge processable informàticament.

També trobem organitzacions que ja fan l'emissió de documentació directament en versió electrònica. Cal tenir present, però, els requisits legals que ha d'acomplir tota documentació electrònica per tal de tenir la mateixa validesa legal que l'equivalent en suport paper.

Els objectius d'organitzar la informació digital no difereixen dels que es persegueix en organitzar un arxiu convencional. Ara bé, en arxivar la informació digital cal tenir present que és molt important com anomenem els fitxers, ja que si el nom no aporta suficient informació caldrà obrir els fitxers per comprovar el seu contingut.

Per aconseguir un **arxivament digital** eficient caldrà establir una bona estructura de carpetes i determinar un codi per anomenar els fitxers que ens permetin cercar-los i trobar-los fàcilment.

Tant per crear l'estructura de carpetes com per anomenar els fitxers a arxivar caldrà tenir present una sèrie de **suggeriments**:

- Cal establir un sistema de classificació i ordenació per mitjà de carpetes i 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.
- 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 fitxers per saber què contenen. Per evitar la pèrdua considerable de temps que això pot suposar cal establir criteris per posar nom als fitxers, 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.

Depenent del sistema de classificació i ordenació que volem que s'apliqui a les carpetes i als fitxers, també hem de tenir en compte els **criteris que aplicarà el sistema operatiu** per ordenar les carpetes i els fitxers en funció del seu nom:

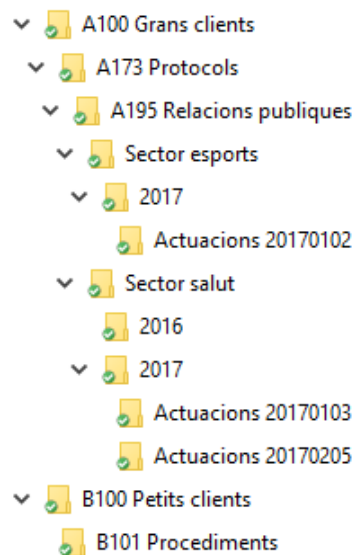
- Per a les ordenacions alfabètiques:
 - Quan els noms només contenen lletres, organitza els fitxers alfabèticament, atenent a la primera lletra diferent que apareix en el nom. Exemple ordenat: Marc - Mart - Mel.
 - Quan els noms contenen lletres i xifres, primer situa els fitxers el nom dels quals comença per xifres i, després, els que comencen per lletres. Exemple ordenat: 12 Martí - Marta Ramon.

- Per a les ordenacions numèriques:
 - Per organitzar fitxers 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 el fitxer 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 a les ordenacions cronològiques:
 - 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.

- Per a les ordenacions per matèries:
 - Per tal d'aconseguir l'ordenació que es desitja és convenient que el nom de la carpeta vagi precedit d'un codi alfanumèric a partir del qual es faci l'ordenació. Exemple ordenat: A1 Tributs locals, A2 IRPF, B1 Nòmines, C1 Comunicacions...

En la figura 1.3 hi podeu veure una estructura de carpetes on la classificació que es fa és per matèries i, dins d'aquesta classificació, es fa una ordenació cronològica.

FIGURA 1.3. Estructura de carpetes

Com podeu observar, en el **primer nivell** de carpetes hi ha una classificació per matèries. Per tal d'aconseguir l'ordenació que es desitja, el nom va precedit d'un codi alfanumèric, a partir del qual es fa una ordenació alfabètica. Se segueix el mateix sistema en el **segon i en el tercer nivell**. En el **quart nivell** de carpetes la classificació també és per matèries i l'ordenació és alfabètica. En el **cinquè i sisè nivell** de carpetes la classificació és cronològica. En el cinquè nivell, com que només s'utilitza l'any, l'ordenació alfabètica que fa el sistema coincideix amb la cronològica. En el sisè nivell, el nom de les carpetes té una nomenclatura prefixada que inclou un nom que sempre és comú seguit de la data. Per tal que l'ordenació alfabètica que fa el sistema coincideixi amb la cronològica, per expressar la data primer s'introdueix l'any, seguit del mes i del dia.

Els fitxers també s'ordenarien primer alfabèticament i després, si fos el cas, cronològicament. Com les carpetes de sisè nivell, els noms dels fitxers que haguessin de ser ordenats cronològicament tindrien una nomenclatura prefixada que inclouria un nom comú seguit de la data, en ordre invers.

1.8 Custòdia i protecció de l'arxiu

L'entrada de la documentació a l'arxiu no implica que aquesta ja no s'utilitzi, i 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 perquè després ens sigui més fàcil trobar la documentació que necessitem.

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 la companyia. 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.

1.8.1 El responsable de l'arxiu

Perquè un arxiu funcioni correctament caldrà **unificar les normes** per les quals es regiran totes les persones que hi tinguin accés. 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, especialment en companyies grans.

El **responsable de l'arxiu** és la persona encarregada de fer complir les normes de l'arxiu i la 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.

1.8.2 Protocols d'accés, manipulació i eliminació

Una de les principals preocupacions de les empreses és garantir la confidencialitat de la informació que custodia. 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:

- Els **protocols d'accés** pretenen que els treballadors puguin accedir només a aquella informació que és rellevant per al 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 hi 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 hi has d'accedir si no t'han autoritzat expressament i que no pots fer públic el contingut si efectivament hi tens accés).
- Els **protocols de manipulació** més habituals són la limitació de l'espai on poden ser utilitzats els documents. Així, per exemple, de manera 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 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.

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.

De fet, és habitual que la informació de què disposa l'empresa s'organitzi mitjançant un sistema d'accessos que emularia les capes d'una cebà. Així, hi haurà



Wikileaks és una organització que s'ha fet popular per publicar documents confidencials referents a diferents estats.

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. 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.

El control d'accés a arxius digitals

Actualment, gran part de la informació i de la documentació de l'empresa està digitalitzada i, per tant, pot ser accessible des de qualsevol terminal intern de l'empresa, o fins i tot des d'un ordinador extern.

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.

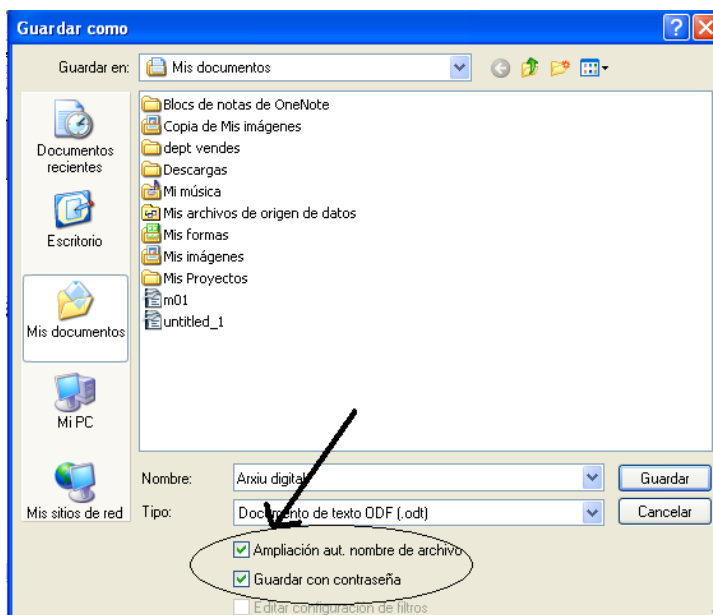
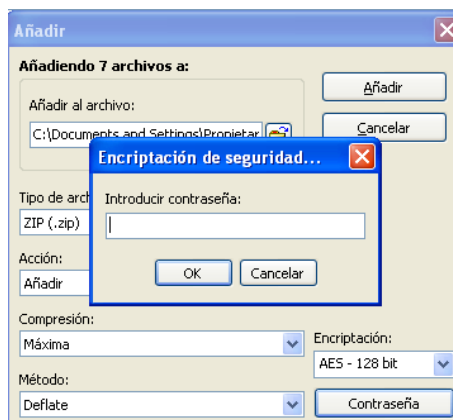
Caldrà establir sistemes d'accés a la informació que seran gestionats i controlats per l'administrador de la xarxa. Així, cada treballador, mitjançant un nom d'usuari i contrasenya que se li haurà proporcionat, podrà accedir a determinades carpetes i arxius als quals altres persones no tindran accés. 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.

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 (vegeu la figura 1.4). Quan enviem documentació que pot tenir informació sensible, un mètode senzill de protecció és agregar tots els documents en un paquet comprimit i afegir-hi una contrasenya (vegeu la figura 1.5) 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.

'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.

FIGURA 1.4. Desar documents amb contrasenya**FIGURA 1.5.** En comprimir un paquet d'arxius s'hi pot afegir una contrasenya

A part dels accessos de persones no autoritzades, no establir mecanismes d'accés i permisos d'edició podria comportar també que algun membre de l'organització modifiqués documentació per error. 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.

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 companyia 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.

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 (vegeu la taula 1.2). Això ens permetrà saber quina persona es responsabilitza del dipòsit d'un determinat document mentre aquest estigui fora de l'arxiu.

TAULA 1.2. 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.



En el mercat hi ha segells que serveixen per imprimir la paraula "còpia" en els documents.

- 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.

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.

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 dels 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 la companyia 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.

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.

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 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.

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 a destruir en una empresa és molt alt es poden contractar els serveis de companyies especialitzades en la destrucció 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 66399, que defineix set nivells de seguretat i declara els estàndards que ha de reunir la tecnologia i el personal que tracta la informació confidencial a 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, més petits han de ser els trossos en què s'ha de destruir.

Abocador incontrolat

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-ne més informació a l'enllaç www.integraldata.es/noticias.aspx?id=38.

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'Estandardització, marca aquestes normes.

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 restauen 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 destruir els 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.

2. Tractament i organització de la informació d'atenció al client

La posada en pràctica d'estratègies de fidelització i posicionament obliga les empreses a disposar d'informació sobre si mateixes, els seus productes i la competència.

A més, les empreses han de conèixer les característiques i els desitjos dels consumidors, actuals i potencials, i de la resta de forces de l'entorn, que poden influir de manera directa o indirecta sobre les seves activitats.

A més, pel ritme accelerat en què es produeixen els canvis, cal que rebim aquesta informació de manera continua i pràcticament en temps real.

El coneixement sobre la situació de l'empresa, del seu mercat i de la resta de l'entorn es duu a terme a partir de l'assimilació de la informació que s'obté mitjançant el sistema d'informació de màrqueting.

El **sistema d'informació de màrqueting** és el conjunt d'elements, instruments i procediments per obtenir, enregistrar i analitzar dades amb la finalitat de transformar-les en informació útil per a la presa de decisions de màrqueting.

El sistema d'informació de màrqueting s'encarrega d'obtenir de manera continuada una gran quantitat de dades, tant internes com externes, que són rellevants per a l'empresa. Aquestes dades són organitzades i analitzades adequadament, de manera que se'n deriva informació útil que es distribueix entre les persones que han de prendre les decisions relacionades amb el màrqueting.

Un sistema fonamental d'obtenció d'informació són les **dades que genera la mateixa empresa** com a resultat de les seves activitats. Les dades internes tenen l'avantatge de ser fàcils d'aconseguir i, a més, és possible conèixer amb certesa el seu grau de fiabilitat.

Atès que les empreses solen generar gran volums de dades, de tipus molts diversos, com a conseqüència de l'activitat diària, la dificultat en aquests casos rau a seleccionar i organitzar adequadament les que aporten informació útil per a la presa de decisions de màrqueting.

Les xifres de vendes, les dades personals dels clients, el marge de benefici que s'obté amb la venda, les compres repetides que fan els clients actuals o els sistemes de pagament que utilitzen són **dades internes** generades directament per les activitats comercials i de màrqueting.

Però també s'han de considerar altres dades, com les relatives als costos de producció, a la capacitat productiva o al temps necessari per elaborar una unitat

de producte, que proporcionen informació sobre les capacitats i els recursos de l'empresa.

2.1 Els fitxers de clients: 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 s'hi 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 que 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, però 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.

Així doncs, els **avantatges** que suposa la utilització de les bases de dades estan determinats pel fet que es garanteixen les següents funcions:

- **Concurrència d'usuaris.** És a dir, hi poden accedir diferents usuaris al mateix temps sense que això suposi cap pèrdua en es dades.
- **Redundància mínima.** És a dir, el disseny de la base de dades ha de tenir com a objectiu que la repetició de dades sigui mínima.

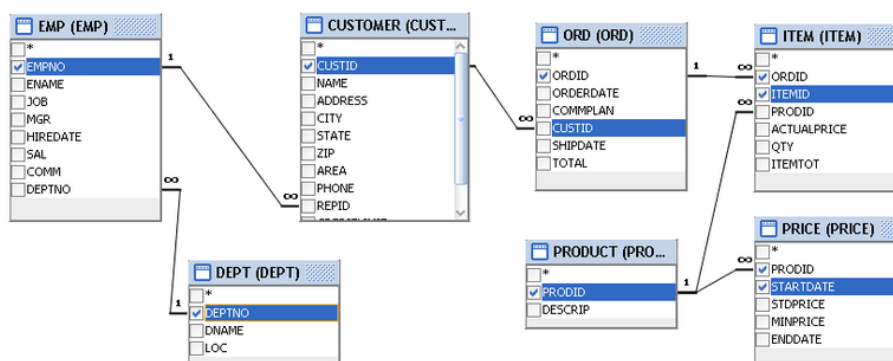
- Consistència de les dades. Quan hi ha referències a una mateixa dada des de diferents taules cal garantir que en actualitzar-la en una de les taules també s'actualitzarà a la resta.
- Integritat de les dades. Cal establir les mesures de seguretat necessàries per evitar la pèrdua de dades en els processos d'actualització.
- Còpies de seguretat. Cal fer còpies de manera periòdica per tal que, en cas de pèrdua de dades, es pugui restaurar la còpia de seguretat.
- Independència de l'estructura. La base de dades ha de ser independent de les aplicacions que la fan servir, així no caldrà modificar-la perquè sigui operativa en les diferents aplicacions.
- Independència de la localització física. Els usuaris poden accedir a les dades sense haver de conèixer-ne la localització.
- Control d'accés. L'accés a la base de dades ha d'estar controlat amb un sistema de seguretat adequat.

La figura 2.1 mostra l'estructura d'una base de dades amb tota la informació necessària per gestionar les comandes dels clients. Hi ha un total de set taules que contenen informació de departaments (“dept”), empleats (“emp”), clients (“customer”), comandes (“ord”), línies de comanda (“item”), productes (“product”) i preus d'aquests productes (“price”).

El camp clau de cadascuna de les taules és el que està marcat amb un tic. Per exemple, en la taula que conté les dades dels empleats, “Emp”, el camp clau és *Empno2*, o sigui, el número de l'empleat. Es tracta de camps que contenen alguna dada que identifica els registres de cada taula de manera inequívoca. En les taules “Item” i “Price” la clau és composta, això vol dir que està formada per dos camps, atès que cap dels camps de la taula per ell sol permetria identificar els registres de manera inequívoca.

Les línies que uneixen les taules representen les relacions que hi ha entre aquestes. Les relacions són sempre entre dos camps iguals, i cal que almenys un d'aquests camps sigui clau en una de les taules. El nom del camp no cal que sigui el mateix, el que ha de ser igual és el seu contingut, o sigui, les dades que conté.

FIGURA 2.1. Estructura d'una base de dades



A part de la funció de registre i arxiu, l'organització de les dades sobre els clients en bases de dades i el seu manteniment i actualització és un **procés realment profitós**, ja que es tracta de persones amb les quals l'empresa ha tingut algun contacte previ, generalment perquè han respost de manera favorable a alguna iniciativa de comunicació (han sol·licitat rebre el catàleg de productes, han fet preguntes sobre el producte, etc.).

El **màrqueting de base de dades** utilitza les tecnologies de la informació de bases de dades per dissenyar, crear i gestionar bases de dades de clients actuals i potencials.

Les empreses se serveixen de l'anàlisi dels perfils i els comportaments dels consumidors que han recollit en les seves bases de dades per identificar les persones a les quals adreçaran les iniciatives de màrqueting i oferir-los una proposta adaptada a les seves necessitats i característiques.

La informació que s'obté amb l'anàlisi de les bases de dades de clients i persones contactades és, de fet, una les més valuoses per a l'empresa, atès que les iniciatives de màrqueting entre les persones que han adquirit els productes en alguna ocasió anterior, o que s'hi han mostrat interessades, són les que acostumen a obtenir els millors resultats quant a rendibilitat per client.

2.2 El tractament de grans volums de dades

En l'actualitat, les organitzacions capturen una quantitat ingent d'informació dels seus clients mitjançant els diversos dispositius amb els quals aquests hi contacten. Aquest gran volum de dades es coneix com a *dades massives* o *big data* i té un enorme potencial per millorar la gestió tant interna com externa de les empreses.

Aquestes dades es poden utilitzar per prendre decisions en diferents àmbits, com ara conèixer més el client, personalitzar l'oferta i la informació que li dirigim, decidir preus, etc.

Les **dades massives** o *big data* és el conjunt d'informació que obtenen les empreses mitjançant els diversos dispositius amb els quals els clients hi contacten i que s'utilitza per millorar la relació de les empreses amb els clients.

Les dades massives permeten canviar la segmentació tradicional, que s'utilitza per classificar els clients en grups d'acord amb determinades característiques per una segmentació molt més personalitzada. Aquesta segmentació tan acurada permet fer propostes més encertades, que incideixen només en les necessitats concretes de cada client en lloc de fer-ho també en allò que no necessita.

Un major coneixement del client permet comprendre'l millor i com a conseqüència **millorar les propostes comercials** que se li adrecen i, per tant, la qualitat del servei.

Abans de les dades massives, el risc d'errors en l'oferta i l'atenció al client era més gran. Ara la informació disponible permet mesurar l'efectivitat del contacte amb el client i, a partir d'aquí, establir els filtres oportuns per millorar l'oferta i augmentar la vinculació amb els usuaris.

2.3 Eines de gestió de les relacions amb els clients (CRM)

Les sigles CRM (*Customer Relationship Management* o gestió de la relació amb els clients) fan referència a l'estratègia de negoci basada a satisfer les necessitats del client, però també a les eines informàtiques que donen suport a aquesta estratègia.

Aquestes eines permeten que les empreses puguin recopilar dades que permetin cada vegada **dibuixar un perfil més acurat** del client i atendre'l adequadament i d'una manera més personalitzada, és a dir, donant-li exactament allò que espera. Tot això amb l'objectiu d'aconseguir millorar la seva satisfacció i, com a conseqüència, incrementar les vendes.

Una aplicació CRM permet identificar i conèixer millor els clients, saber qui són, quins són els productes o serveis que més contracten, amb quina freqüència ho fan, des de quin lloc i a través de quin canal.

En centralitzar tota la informació disponible, el CRM, a més, facilita enormement els processos interns de l'empresa perquè funciona com a recordatori i ens proporciona de manera automàtica tota aquella informació rellevant per al tracte amb el client, com ara les vegades que se li ha trucat, les accions comercials realitzades i la resposta que se n'ha obtingut, els problemes recurrents i els productes que els generen, etc.

A part, com que la relació d'un usuari amb una companyia varia al llarg del temps, les aplicacions CRM permeten dibuixar-ne un perfil dinàmic. És possible que un client que inicialment estava satisfet tingui algun problema i deixi de tenir una visió positiva del servei que li estem prestant. Si disposem d'aquesta informació podem **adaptar la comunicació** amb el client per resoldre incidències i aconseguir així una millora del servei.

Els CRM permeten crear gràfics amb ràtio de pèrdua de clients i associar-hi les causes. D'aquesta manera, la planificació de les campanyes comercials pot ajustar-se a la realitat de manera molt més acurada i amb moltes més possibilitats d'èxit.

La personalització del tracte i la segmentació de les ofertes en funció de les necessitats de cadascú produeix més satisfacció al client i **potencia la fidelització** i la lleialtat d'aquest. Els clients lleials acostumen a parlar bé de l'empresa i en fan una promoció gratuïta i molt eficaç.

2.3.1 Les aplicacions CRM

El funcionament d'un CRM es basa en dues eines bàsiques, un *data warehouse* i un *data mining*:

- Els *data warehouse* s'encarreguen d'extreure i filtrar les dades que procedeixen de les diverses aplicacions operatives de l'empresa per tal d'integrar-les i organitzar-les en un magatzem comú que permet un fàcil accés cada vegada que es necessiten.
- La mineria de dades o *data mining* engloba un conjunt de tècniques estadístiques que permeten analitzar aquestes grans masses de dades. Gràcies a aquestes tècniques es poden identificar patrons de comportament i afinitats, que ajuden a comprendre millor els consumidors.

Hi ha diversos models d'aplicacions CRM que automatitzen el control de la relació amb el client i que faciliten el procés de venda, des de les que ofereixen les grans companyies fins a les que es basen en programari lliure, i la major part ofereixen també una solució en línia.

Funcionament d'un CRM

En la pàgina www.zoho.com/crm/demo hi trobareu diversos vídeos que expliquen el funcionament d'un CRM.

Tot i que les funcionalitats que ofereix cada aplicació poden variar, totes tenen una **estructura bàsica** similar que comprèn un mòdul de vendes, un mòdul de suport o incidències i un mòdul de màrqueting. A més d'aquests mòduls, també incorporen altres eines administratives com ara un calendari, un gestor documental, activitats (reunions, trucades, tasques) o informes.

El mòdul de vendes permet gestionar els clients i els contactes de cada empresa de manera eficient i tenir un historial ordenat i actualitzat. Des d'aquest mòdul podrem fer l'anàlisi del nostre embut de vendes o *pipeline* i veure les oportunitats de venda, el seu comportament en el temps, l'eficiència de la nostra força de vendes, etc.

Embut de vendes

L'embut de vendes, conegut també com a embut de conversió (*sales funnel*, *conversion funnel* o *sales pipeline*), es refereix a les diferents fases del procés de venda en el qual les oportunitats potencials de vendes són qualificades i seleccionades per convertir-les en oportunitats reals que acaben en transaccions reals.

Per a l'anàlisi de l'embut de vendes cal familiaritzar-se amb els diferents conceptes que s'utilitzen amb cadascuna de les fases del procés: comptes, contactes, clients potencials i oportunitats.

Els **comptes** són totes les entitats amb les quals ens relacionem, empreses, clients, proveïdors, competència. Les persones amb les quals tenim una relació són els **contactes**, algunes de les quals poden estar vinculades a un compte.

Els **clients potencials** o **candidats** són els contactes que es troben en un primer estadi dins del procés de venda. Les **oportunitats** són les accions que ens obren una ocasió de venda real. Per a algunes empreses, les **oportunitats** neixen amb la presentació d'un pressupost formal, però per a d'altres poden néixer amb l'acceptació d'una reunió. Cada empresa haurà d'establir quina "fita" suposarà l'obertura d'una oportunitat i fer-ho saber a tots els empleats que utilitzin el CRM. A mesura que la relació s'estrenyi, les oportunitats es podran anar convertint en contactes.

Exemple de comptes i contactes i clients potencials

Hem comprat una base de dades d'empreses per portar a terme una acció de telemàrqueting. Seria una equivocació importar com a **comptes i contactes** totes aquestes empreses o persones amb les quals encara no hem tingut cap tipus de contacte i a les quals possiblement en molts casos no tornarem a trucar. Una opció millor és introduir-les com a **clients potencials** o **candidats**, i a mesura que mostrin cert interès convertint-los en contactes.

L'organització de les tasques es fa mitjançant **projectes**. Cada projecte constitueix un esforç temporal, únic i progressiu, emprès per crear un producte o un servei. Els projectes permeten organitzar i administrar recursos de manera que es pugui culminar la feina requerida amb l'abast i dins del termini definits.

Els CRM permeten anar vinculant als diferents contactes o projectes les activitats que ens ajudaran a portar a terme la feina, com ara reunions, trucades, enviament de correus electrònics, notes, etc.

Per a un òptim funcionament de l'aplicació és imprescindible el manteniment i l'**actualització de les dades**. Cal, per exemple, registrar qualsevol canvi que es produeixi en les oportunitats gràcies a les gestions de venda, i és també molt important que aquestes oportunitats estiguin quantificades amb un import al més real possible, ja que d'aquí extraurem la informació relativa als pressupostos presentats i a les vendes guanyades o perdudes.

Una bona anàlisi de l'embut de vendes ens ajuda a entendre la gestió comercial de l'empresa i a mesurar la seva eficiència en el temps. Podrem saber, per exemple, si l'acció comercial de la nostra empresa és impulsada majoritàriament cap al desenvolupament de nous clients o, pel contrari, es basa en la penetració del mercat amb clients existents, i podrem saber també davant de quin **tipus d'embut de vendes** ens trobem:

- Embut fals: quan tenim més possibilitats que oportunitats.
- Embut dens: quan tenim moltes oportunitats estancades.
- Embut aturat: quan tenim moltes oportunitats a punt per tancar i no arribem a fer-ho.
- Embut equilibrat: quan el nombre d'oportunitats en les diferents etapes de desenvolupament està equilibrat.

El mòdul de màrqueting permet gestionar les diferents campanyes de comunicació que es portin a terme. Un dels principals objectius de qualsevol empresa és establir una comunicació fluida i eficaç amb els seus clients, i una de les tècniques més utilitzades per aconseguir aquesta comunicació és el màrqueting per correu electrònic. Aquest tipus de màrqueting directe s'utilitza per fer arribar als clients i als clients potencials determinada informació comercial mitjançant el que s'anomena *campanyes*.

En general, una **campanya** és una acció divulgativa que té com a objectiu arribar a un públic determinat. Les campanyes es poden dur a terme per diferents mitjans: ràdio, TV, premsa, correus electrònics, etc.

En tots els casos podem obrir al CRM una fitxa informativa i descriptiva de la campanya amb els seus objectius i la informació rellevant que considerem per tal de planificar-la en el temps. En el cas de les campanyes de correu electrònic, a més de planificar-les, el CRM ens permetrà també monitoritzar-les i controlar-les: podrem segmentar el públic objectiu, personalitzar els missatges, identificar les oportunitats i mesurar-ne els resultats.

Aplicació Odoo

Podem veure una versió de demostració de l'aplicació Odoo a bit.ly/2jW7wQq.

Algunes de les **aplicacions CRM** més conegudes al mercat són:

- Zoho: www.zoho.com
- Insightly: www.insightly.com
- Sugarcrm: www.sugarcrm.com
- Odoo: www.odoo.com/es_ES (és un ERP, que inclou un CRM entre altres eines)

No obstant això, la tecnologia per si mateixa no determina l'èxit o el fracàs de la implantació d'un CRM, que s'ha d'acompanyar d'una redefinició dels objectius de diferents àrees de l'empresa i de la implicació dels treballadors. Perquè la implantació tingui èxit és imprescindible que les diferents àrees de l'empresa estiguin alineades amb la gestió de la relació amb els clients i que treballin en la mateixa direcció.

ERP

Un ERP (*Enterprise Resource Planning*) és programari de gestió integrat que permet administrar tots els processos operatius d'una empresa, especialment els que tenen a veure amb la producció, la logística, l'inventari, els enviaments i la comptabilitat.

2.4 Sistemes de gestió documental

Gran part de la informació de l'empresa es troba escrita en documents. Molts són documents en suport paper i d'altres ja són documents originalment generats en format digital. Treballar amb documents en format digital permet estalviar paper, però també consumibles d'impressió, arxivadors, espai físic, etc. A més, el format electrònic permet agilitzar els fluxos d'informació dins de l'empresa i fins i tot automatitzar-ne alguns, atès que ens **permet compartir informació** entre els ordinadors connectats en xarxa.

A part de compartir arxius, la gestió documental és també un mitjà per **distribuir i gestionar** la documentació en format digital d'una organització. Les aplicacions que podem trobar al mercat, conegudes també com ECM (*Enterprise Content Manager* o gestors de contingut empresarial) disposen d'un gran nombre de funcionalitats que permeten portar a terme una gran diversitat de tasques. Les **funcionalitats** més habituals que ofereixen aquestes aplicacions són:

- Repositori documental. És a dir, un lloc centralitzat on emmagatzemar i mantenir informació digital, com ara bases de dades, documents informàtics, etc. El repositori permetrà la gestió centralitzada i integrada de qualsevol tipus de document de l'empresa, i sovint és accessible via web tant des de la intranet com des de l'extranet de l'empresa.

Funcions de la gestió documental

Des de la pàgina bit.ly/2lW5Gja podeu accedir a diferents vídeos on s'expliquen les diverses funcionalitats de les aplicacions de gestió documental.

- Fluxos de treball o *workflows* ajustats a les necessitats de diversos processos de negoci o de gestió: notificació, validació, etc.
- Control de versions i històric de documents. Mantenen un historial de les accions dels usuaris i sovint permeten la notificació automàtica de determinats esdeveniments, de forma que les persones interessades poden rebre avisos dels canvis que es facin en els documents que siguin del seu interès.
- Indexació de continguts. Sovint disposen de sistemes d'etiquetatge automàtic o d'autoclassificació dels documents que en faciliten l'organització i agilitzen les cerques. També solen incorporar un sistema de reconeixement òptic de caràcters, l'OCR, que permet convertir a text els diferents formats.
- Gestió de continguts web. Els sistemes de gestió de continguts permeten crear, modificar i gestionar de manera àgil i controlada els continguts de les pàgines web.

El sistema OCR

L'OCR és un sistema de reconeixement òptic de caràcters que permet capturar un document que estigui en un format gràfic però que contingui text i processar-lo com a text.

Els **sistemes de gestió documental** milloren la comunicació, la compartició i la distribució de la informació dins de l'empresa mitjançant la digitalització de la documentació, fet que estalvia a més costos d'impressió i espai d'emmagatzematge.

Així doncs, entre els **avantatges** del programari de gestió documental en destaquen els 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 evita la ineficiència de les persones en la cerca de documents, sovint distribuïts en carpetes compartides o bústies de correu electrònic, on ningú recorda quina era la darrera versió.
- 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).
- Permet indexar tot el contingut dels documents, de manera que es pot agilitzar molt la cerca utilitzant paraules clau o combinant criteris de cerca en el cercador integrat.

- Permet automatitzar els processos, assegurant així la qualitat i evitant la generació d'un gran nombre de documents. Per exemple, si es defineixen fluxos de validació de la documentació que es vagi generant s'eviten trucades o correus electrònics superflus per demanar que un document es revisi abans de passar-lo a la següent persona en la cadena de validació.
- Permet reduir les despeses i incrementar la productivitat. Si la informació i la documentació està centralitzada i és accessible de manera eficaç i eficient, el personal podrà desenvolupar millor les seves funcions i s'evitaran els problemes derivats de la circulació i de l'acumulació innecessària de paper.

Aplicacions de gestió documental

Algunes de les aplicacions de gestió documental més conegudes que podem trobar al mercat són:

- Athento: www.athento.com
- Alfresco: www.alfresco.com/es
- Nuxeo: www.nuxeo.com
- OpenKM: www.openkm.com
- Opentext: www.opentext.com
- Documentum by EMC: bit.ly/2MHLZs1

Podeu consultar el Reglament general de protecció de dades (RGPD) i la Llei orgànica 3/2018 (LOPDGDD) a l'apartat "Annexos".

2.5 Protecció de les dades de caràcter personal

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. Una qüestió de vital importància en relació amb la recollida i l'arxiu d'aquesta informació és el compliment del que estableix la legislació sobre els drets que assisteixen les persones respecte a la protecció de les seves dades personals, concretament:

- **Reglament general de protecció de dades, RGPD (UE2016/679)**, en vigor des del maig de 2016 i que és d'aplicació efectiva des del maig del 2018.
- Llei orgànica 3/2018, de 5 de desembre, de **Protecció de dades personals i garantia dels drets digitals (LOPDGDD)**, que va derogar la Llei orgànica 15/1999, de 13 de desembre (LOPD), i que té per objectiu adaptar l'ordenament jurídic espanyol al Reglament general de protecció de dades (RGPD), i complementar-ne les disposicions, i garantir els drets digitals de la ciutadania.
- Reial decret llei 994/1999, d'11 de juny, que regula les **mesures de seguretat dels fitxers** que contenen dades de caràcter personal.

El Reglament general de protecció de dades (RGPD) és d'aplicació efectiva des del maig del 2018 i la Llei orgànica 3/2018, de Protecció de dades personals i garantia dels drets digitals (LOPDGDD), va entrar en vigor el 7 de desembre de 2018.

Cal tenir en compte que, d'acord amb el Tractat de Funcionament de la Unió Europea, els Reglaments europeus tenen abast general i són obligatoris i directament aplicables a tots els Estats membres. A diferència de les Directives, els Reglaments no han de ser transposats a l'ordenament intern dels estats membres.

Així, tot i que un dels objectius de la LOPDGDD és adaptar l'ordenament jurídic espanyol a l'RGPD, la protecció de dades queda regulada en part pel Reglament i en part per la Llei, atès que la Llei no ha de reiterar, necessàriament, allò que ja està regulat a la norma europea.

L'Agència Espanyola de Protecció de Dades (www.agpd.es) i l'Autoritat Catalana de Protecció de Dades (www.apd.cat) són els organismes oficials que regulen el compliment de la normativa referida a la protecció de 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.

2.5.1 Tractament de dades personals

Es considera una **dada personal**, qualsevol informació que permeti identificar o fer identificable una persona, per exemple la seva imatge, una empremta dactilar o el número de compte corrent, entre d'altres.

L'RGPD exigeix que totes les empreses, autònoms i organismes públics o privats, que tracten amb dades de caràcter personal, siguin **proactius** a l'hora de protegir aquestes dades.

La creació i manteniment d'un fitxer de dades personals exigeix l'aplicació d'unes determinades **mesures de seguretat**, tant tècniques com organitzatives, que poden variar en funció de la major o menor sensibilitat de les dades que l'integren.

L'RGPD no fa una relació dels punts que cal complir, sinó que exigeix que cada empresa porti a terme una **anàlisi de riscos** als quals poden estar sotmeses les dades personals que tracta, els avaluï i, en funció d'això, decideixi i determini quins mitjans i mesures ha d'aplicar. .

Aquestes mesures són les que han de figurar al **registre d'activitats de tractament** que exigeix l'RGPD, on cal explicar quines dades es tracten, per a què i a qui se cedeixen, entre d'altres.

A més, l'RGPD també estableix que les **bretxes de seguretat** del sistema que puguin tenir un impacte en la privacitat s'han de comunicar a l'AEPD i, si és el cas, als afectats, de manera **individual**.

L'LOPD exigia la inscripció dels fitxers que contien dades personals a l'Agència de Protecció de Dades (AEPD) però amb l'RGPD aquesta obligació ha desaparegut.

L'RGPD no estableix cap llistat de mesures de seguretat basat en els nivells de seguretat bàsic, mitjà i alt, com preveia l'LOPD, però sí que estableix unes **categories especials** de dades equivalents a aquelles a les quals corresponia un nivell alt de protecció i estableix, també, dues noves categories de dades de caràcter personal: les **dades biomètriques**, relatives a les característiques físiques, fisiològiques o conductuals d'una persona, i les **dades genètiques**, sobre característiques heretades o adquirides que s'hagin extret d'una mostra biològica.

Així, l'RGPD distingeix, entre d'altres, dades identificatives, característiques personals, dades laborals, acadèmiques o economicofinanceres o dades relatives a infraccions o sancions administratives. Quant a les **categories especials**, distingeix dades sobre l'origen ètnic o racial, opinions polítiques, conviccions religioses o filosòfiques, afiliació sindical, dades genètiques, biomètriques, relatives a la salut o a la vida o l'orientació sexual, o dades relatives a condemnes i infraccions penals.

L'RGPD deixa a criteri del responsable i de l'encarregat del tractament, prèvia avaluació dels riscos, determinar quines mesures de seguretat cal implementar en cada supòsit però, en qualsevol cas, s'han d'establir les mesures de seguretat tècniques i organitzatives apropiades per garantir un **nivell de protecció adequat** al risc que suposin les diferents categories de dades.

2.5.2 El responsable del tractament, el delegat de protecció de dades i l'encarregat del tractament

Les empreses, autònoms i organismes públics o privats, que tracten amb dades de caràcter personal, com a **responsables del tractament** d'aquestes dades, són els que determinen el propòsit i els mitjans del tractament.

L'administració i les empreses que gestionen **dades sensibles o de risc**, o que realitzen estudis de mercat, han de tenir la figura del **delegat de protecció de dades**. El delegat de protecció de dades (DPD) ha de ser una figura independent dins de l'empresa, per evitar qualsevol conflicte d'interessos, i ha d'acreditar coneixements especialitzats en dret i en la pràctica de protecció de dades, a través d'una titulació universitària.

La designació d'un delegat de protecció de dades és necessària en els sectors següents:

- Col·legis professionals (Col·legi d'Advocats, Col·legi de Metges, Col·legi d'Arquitectes, etc.).
- Universitats públiques i privades.
- Entitats que explotin xarxes socials i prestin serveis de comunicacions electròniques.
- Entitats que desenvolupin activitats de publicitat i prospecció comercial .
- Centres sanitaris.

- Empreses de seguretat privada.
- Establiments financers de crèdit.
- Entitats asseguradores i reasseguradores.
- Empreses de serveis d'inversió regulades per la legislació vigent i aplicable en Mercat de Valors.

El responsable del tractament, o el delegat si és el cas, ha de garantir el compliment de la normativa legal que fa referència a la protecció de dades i a la formació del personal i té l'obligació de notificar, a l'Agència Espanyola de Protecció de Dades i en un termini de 72 hores, les bretxes de seguretat que es produeixin en la seva organització.

Si el responsable del tractament encarrega el tractament de les dades a una empresa aliena que, per tant, té accés a les dades cal signar un **contracte de tractament de dades** que reguli la relació que els vincula.

L'encarregat del tractament és la persona física o jurídica, autoritat pública, servei o organisme que presta un servei de tractament de dades personals per compte del responsable del tractament.

Encarregats del tractament de dades

Si el web que recull les dades personals està allotjat en un servidor d'una altra empresa i el servei informàtic d'aquesta altra empresa en fa el manteniment, o bé si una empresa aliena s'encarrega del tractament de dades i, per tant, té accés a la informació que hi ha a la base de dades de l'empresa, és imprescindible firmar un **contracte de tractament de dades**.

El **contracte de tractament de dades** ha d'establir, com a mínim, l'objecte, la durada, la naturalesa i la finalitat del tractament, el tipus de dades personals i les categories d'interessats, així com les obligacions i els drets del responsable. Concretament, ha d'incloure:

- Les instruccions del responsable del tractament.
- El deure de confidencialitat.
- Les mesures de seguretat.
- El règim de la subcontractació.
- Els drets dels interessats.
- La col·laboració en el compliment de les obligacions del responsable.
- El destí de les dades en finalitzar la prestació.
- La col·laboració amb el responsable per demostrar el compliment.

El responsable del tractament ha de triar un **encarregat del tractament** que ofereixi garanties suficients respecte de la implantació i el manteniment de les mesures tècniques i organitzatives apropiades, d'acord amb el que estableix l'RGPD, i que garanteixi la protecció dels drets de les persones afectades.

2.5.3 Recopilació de dades personals

A les bases de dades s'han de guardar únicament les dades que exigeix el marc legislatiu, i sempre amb l'autorització de cada titular. La protecció d'aquestes dades és fonamental i és per aquest motiu que el personal de l'empresa amb accés a aquestes dades ha d'estar registrat, declarat i ha de signar el compromís de confidencialitat amb l'empresa.

Les empreses estan obligades a mantenir la **confidencialitat** de les dades de caràcter personal que els usuaris hagin facilitat i a no revelar-les a cap altra entitat, si no és que prèviament s'ha informat aquests usuaris que les dades se cediran i s'ha obtingut el seu consentiment.

Cal assegurar que les empreses on s'allotgen les bases de dades proporcionen el nivell de protecció exigida per l'RGPD. L'RGPD s'aplica als responsables i encarregats de tractament de dades establerts a la Unió Europea i també als responsables i encarregats no establerts en la UE sempre que realitzin tractaments derivats d'ofertes de béns o serveis de **ciutadans de la Unió Europea** o com a conseqüència d'un monitoratge i seguiment del seu comportament.

D'acord amb l'RGPD, la transferència de dades a un tercer país no pot suposar en cap cas una reducció del nivell de protecció que estableix el Reglament. Aquest principi també s'aplica en les transferències posteriors de dades personals, des del tercer país a un altre tercer país o a una organització internacional.

Amb relació a l'LOPD, es tracta d'una garantia addicional per als ciutadans de la Unió Europea, ja que abans de l'aplicació de l'RGPD, aquestes empreses podien estar tractant dades de persones de la UE, i no obstant això, es regien per normatives d'altres països que no sempre ofereixen el mateix nivell de protecció. Per això, fins a l'entrada en vigor de l'RGPD, es recomanava que els servidors de les empreses d'allotjament estiguessin ubicats en un dels estats membres de la Unió Europea.

2.5.4 Recollida de dades personals

L'RGPD amplia les qüestions sobre les quals cal informar les persones a les quals se'ls sol·liciten dades personals i modifica alguns aspectes de la manera com s'ha de proporcionar aquesta informació.

L'obligació d'informar s'ha de complir sense necessitat de cap requeriment i el responsable ha de poder acreditar amb posterioritat que l'ha complert.

Així, en tot formulari on es recullin dades personals d'usuaris o clients, ja sigui per subscriure's a un butlletí electrònic o per ingressar en una comunitat, és obligatori

incloure un **avís legal** amb relació a la **protecció de dades**. D'acord amb l'RGPD, el contingut de l'avís legal ha d'incloure la informació següent:

- La identitat i les dades de contacte del responsable i, si escau, del seu representant.
- Les dades de contacte del delegat de protecció de dades, si escau.
- Les finalitats i la base jurídica del tractament al qual es destinen les dades personals.
- L'interès legítim perseguit pel responsable o per un tercer, quan el tractament es basa en aquest interès legítim.
- Els destinataris o les categories de destinataris de les dades personals, si escau.
- La previsió, si escau, de transferències a tercers països i l'existència d'una decisió d'adequació o de garanties adequades, i els mitjans per obtenir-ne una còpia.
- El termini o els criteris de conservació les dades personals.
- El dret a sol·licitar al responsable del tractament l'accés a les dades personals relatives a l'interessat, a rectificar-les o suprimir-les, a limitar-ne el tractament i a oposar-s'hi, així com el dret a la portabilitat de les dades.
- Quan el tractament està basat en el consentiment, el dret a retirar-lo en qualsevol moment, sense que això afecti la licitud del tractament basat en el consentiment previ a la retirada.
- El dret a presentar una reclamació davant una autoritat de control.
- Si la comunicació de dades personals és un requisit legal o contractual, o un requisit necessari per subscriure un contracte, i si l'interessat està obligat a facilitar les dades personals i està informat de les possibles conseqüències de no fer-ho.
- L'existència de decisions automatitzades, inclosa l'elaboració de perfils. Si produeix efectes jurídics en l'interessat o l'afecta significativament, o afecten categories especials de dades, ha de contenir informació significativa sobre la lògica aplicada i sobre les conseqüències previstes d'aquest tractament per a l'interessat.

Quan la informació no s'obté de l'interessat, cal informar, a més, sobre els aspectes següents:

- Les categories de dades personals de què es tracta.
- La font d'on procedeixen les dades personals i, si escau, si procedeixen de fonts d'accés públic.

La informació s'ha de proporcionar en un llenguatge clar i senzill, adequat al nivell de comprensió de l'usuari. La informació ha de ser concisa i intel·ligible i s'han d'evitar les ambigüitats, les explicacions excessives o l'abús de cites legals, cercant un equilibri entre concisió i precisió.

Per trobar aquest equilibri, especialment quan la informació es recull per mitjans electrònics, les autoritats de protecció de dades recomanen que s'adopti un **model d'informació per capes** o nivells que consisteix a presentar una informació bàsica en un primer nivell, de manera que se'n pugui tenir un coneixement general, i oferir la informació addicional en un segon nivell.

Convé situar la informació bàsica en el mateix camp de visió que el lloc on s'ha de manifestar la conformitat amb el que se sol·licita i completar-la amb un o diversos enllaços cap a la informació més detallada.

L'avís legal ha de ser visible i s'acostuma a ubicar just a sota del formulari o se sol inserir al web un enllaç permanent visible a la política de privacitat.

Amb caràcter general, qui recull dades personals ha de poder acreditar que ha obtingut les dades amb el **consentiment** de les persones afectades. Cadascuna de les pàgines web des d'on s'obtenen les dades de caràcter personal ha d'incloure la informació mencionada anteriorment, de forma que l'usuari pugui obtenir-la amb facilitat i de forma directa i permanent.

El consentiment de l'usuari per al tractament de les seves dades no pot ser tàcit, ha de ser **explícit**. Perquè el consentiment es pugui considerar un **consentiment inequívoc**, hi ha d'haver una declaració de l'interessat manifestant la seva conformitat. Així, es prohibeixen pràctiques com ara el consentiment per inacció ("Si en un termini de 30 dies no manifesta ..., entendrem ...") o, als webs, les caselles marcades prèviament. El consentiment s'ha d'obtenir per a cadascuna de les finalitats de tractament i el responsable del tractament de les dades ha de poder provar que el titular va portar a terme l'autorització.

També cal tenir constància de la **data** en què l'usuari facilita les dades a través del web, perquè la informació s'ha de conservar durant tot el temps que es tractin les dades i s'ha de poder demostrar que s'ha rebut el consentiment necessari per poder-ho fer.

En els casos en què les dades siguin recollides per a una finalitat diferent de la principal de la recollida, s'ha de donar l'opció a la persona que emplena les dades de manifestar que no desitja que les seves dades siguin tractades per a aquestes altres finalitats accessòries.

2.5.5 Drets de les persones amb relació a les seves dades personals

Les persones que faciliten les dades tenen dret a conèixer quines dades emmagatzema l'empresa i per què, a rectificar-les o suprimir-les, a limitar-ne el tractament i a oposar-s'hi, i també tenen el dret a la portabilitat de les dades:

A més dels drets ARCO (accés, rectificació, cancel·lació i oposició) previstos per la LOPD, l'RGPD introdueix el dret a l'oblit i el dret a la portabilitat.

- **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 supressió.** És el dret d'un mateix a suprimir gratuïtament les seves dades personals i a impedir-ne la difusió a internet (dret a l'oblit) quan:
 - Ja no són necessàries per a la finalitat per a la qual es van recollir.
 - Es revoca el consentiment en el qual es basava el tractament.
 - Hi ha oposició al tractament.
 - Les dades s'han tractat il·lícitament.
 - Les dades s'han tractat per complir una obligació legal o s'han obtingut en relació amb l'oferta de serveis de la societat de la informació adreçada a menors.
- **Dret d'oposició.** És el dret d'un mateix a sol·licitar gratuïtament que no es tractin les seves dades personals.
- **Dret a la limitació del tractament.** És el dret d'un mateix a restringir les operacions de tractament de les seves dades personals.
- **Dret a la portabilitat.** És el dret d'un mateix a rebre, en un format estructurat, d'ús comú i de lectura mecànica, les dades personals que ha facilitat a un responsable del tractament.

El responsable ha d'atendre la sol·licitud d'exercici d'un dret en el termini d'un mes des que la rep, prorrogable dos mesos més si és necessari, segons la complexitat i el nombre de sol·licituds. S'ha d'informar l'interessat de la pròrroga dins el termini del primer mes (des que es rep la sol·licitud) i indicar els motius de la dilació.

Si el consumidor no rep una resposta en el termini previst i la reclamació és contra una entitat del sector públic de Catalunya o contra una entitat privada vinculada a aquest sector públic, el consumidor s'ha d'adreçar a l'Autoritat Catalana de Protecció de Dades.

Si la reclamació és contra una entitat privada, la competència és de l'Agència Espanyola de Protecció de Dades. No obstant això, les reclamacions adreçades a aquesta entitat també es poden presentar davant l'Autoritat Catalana de Protecció de Dades, que s'encarregarà de traslladar-les a aquella institució.

2.6 Seguretat en l'elaboració, la transmissió i la custòdia de la documentació digital

L'empresa té la necessitat de **garantir la confidencialitat i la seguretat** de la informació i de la documentació que està en el seu poder i, per tant, ha de revisar constantment les normes preventives i els procediments establerts per a la protecció de la informació per tal d'adequar-los als nous riscos i emprendre les accions que permetin reduir-los i, en el millor dels casos, eliminar-los.

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.

2.6.1 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 terceres 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, etc., 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 y 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.

El Centre de Seguretat de la Informació de Catalunya (CESICAT) fa les següents **recomanacions** per protegir la confidencialitat de la informació que s'envia per correu electrònic:

- Si s'utilitzen llistes de distribució cal assegurar-se que, efectivament, tothom qui és a la llista pot tenir accés a la informació que s'envia.
- Si en respondre un missatge s'hi incorporen també altres destinataris cal assegurar-se que tots aquests poden tenir accés a la informació del missatge original. Si no, cal esborrar el que no s'hagi de difondre.
- Per enviar informació confidencial per correu electrònic cal utilitzar mitjans de seguretat addicional, com ara el certificat digital. Si no se'n disposa cal adjuntar la informació en fitxers protegits amb contrasenya.
- Si cal garantir jurídicament la identitat de l'emissor, el contingut del missatge i la recepció s'ha d'utilitzar un certificat digital.
- No s'han d'escriure en un mateix correu totes les dades d'accés a un document. Si, per exemple, s'envia un fitxer amb contrasenya, és millor enviar un correu amb el fitxer i un altre amb la contrasenya.
- Cal incorporar al peu dels correus una clàusula estàndard per informar de la possible confidencialitat de la informació i la responsabilitat associada a qui el rep.
- Cal emmagatzemar només aquells correus que siguin necessaris per a la feina i desmar els missatges que s'hagin de conservar, en format no xifrat, en una ubicació que tingui garanties de confidencialitat, integritat i continuïtat.
- S'ha d'utilitzar únicament programari autoritzat per l'organització.

La signatura electrònica

En els escrits i les comunicacions que es lliuren per mitjans informàtics, electrònics o telemàtics, 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 manera electrònica, a la signatura manuscrita respecte a les dades consignades en paper.

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

CESICAT

El Centre de Seguretat de la Informació de Catalunya (CESICAT) és una fundació del sector públic de l'Administració de la Generalitat de Catalunya que té com a objectiu garantir una societat de la informació segura al conjunt de la societat catalana i de la seva Administració pública.

- **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 quant 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 manera indubtable 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.

2.6.2 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.

Podem trobar **dos tipus de virus** informàtics: d'una banda, n'hi ha que són nocius per a l'ordinador, ja que poden fer malbé alguns components o arxius que conté. De l'altra, hi ha els que són innocus per a l'ordinador, ja que les accions 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.

2.6.3 Pèrdua de mitjans mòbils



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.

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.
- 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 si.
- 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.

2.6.4 La seguretat al núvol

Tot i que les empreses que lloguen espais d'emmagatzematge al núvol solen oferir elevats nivells de seguretat, també és cert que aquest tipus d'emmagatzematge presenta uns riscos afegits que cal tenir en compte.

Els riscos associats a aquests tipus de serveis són els derivats de l'accés indegut a la informació per part de tercers o els derivats de la impossibilitat d'accedir a la informació, que poden suposar en ambdós casos la pèrdua de dades.

Per tal de minimitzar aquests riscos cal assegurar que el proveïdor aplica les mesures necessàries. La informació relativa als controls de seguretat de cada plataforma, però, no sempre és fàcilment accessible, i si és així caldrà posar-se en contacte amb el proveïdor del servei i sol·licitar-la de manera específica.

Els aspectes crítics als quals cal prestar atenció per tal de **minimitzar els riscos** són:

- Esquema d'autenticació: cal que els mecanismes d'autenticació siguin robustos, amb noms d'usuari que no siguin fàcils d'endevinar i contrasenyes segures. Cal canviar les contrasenyes amb freqüència per evitar que es puguin esbrinar o encertar.
- Registre d'accés: cal que hi hagi un registre dels accessos al servei que permeti detectar qualsevol accés no autoritzat. Així mateix, és important bloquejar els dispositius mòbils en què tenim habilitat l'accés a aquestes aplicacions i utilitzar aplicacions que permetin esborrar-los en cas de pèrdua o robatori. També cal evitar accedir a aquests serveis des d'ordinadors públics o utilitzant xarxes Wi-Fi públiques.
- Xifrat d'informació: cal xifrar els arxius importants o els que continguin dades personals abans de pujar-los al núvol.
- Integritat i recuperació de dades: és important que el servei inclogui comprovacions d'integritat i que es disposi d'un sistema de control de versions perquè, en cas que hi hagués algun problema, es pugui detectar la modificació no autoritzada i es pugui recuperar el contingut dels fitxers des d'una versió anterior.

- Accés sense connexió a la xarxa: és recomanable tenir una còpia local dels arxius per poder-hi accedir en cas que no hi hagi accés a la xarxa o que hi hagi una suspensió temporal del servei.

3. Qualitat i millora del servei d'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.

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.

Hi ha diverses concepcions del terme *qualitat*, entre d'altres:

- 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 certificada**. Atesa la importància actual de la qualitat, determinats organismes certificadors han establert estàndards per garantir que els serveis que s'ofereixen s'ajusten a uns nivells de qualitat considerats adequats. Així, per tal que una empresa pugui obtenir una certificació de qualitat, cal que compleixi determinades especificacions o requeriments. Una de les organitzacions certificadores i normalitzadores més conegudes a Espanya és AENOR.

A partir d'aquestes dues concepcions, 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.

Un servei d'atenció al públic de qualitat és aquell que té en consideració en tot moment el receptor del servei.

3.1 La qualitat del servei d'atenció al client

La qualitat de servei d'una empresa està directament relacionada amb el tracte que dóna als seus clients. Afecta directament en l'actitud dels clients vers l'empresa i els seus productes i serveis. El servei d'atenció al client té, doncs, 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.

Oferir un tracte excel·lent és una forma d'entendre la relació amb el client que es basa en el desig de millorar permanentment. Aquest tracte situa en tot moment les seves necessitats en primer lloc i compromet l'empresa i els treballadors a satisfer-les plenament, sobrepasant fins i tot les expectatives del client.

Quan el client paga el producte sap que també està pagant el tracte que rep. Com més bo és el tracte que rep, més econòmic li surt el producte i és més probable que torni a comprar. 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.

La prestació d'un servei té unes característiques que difereixen de l'oferiment d'un producte, i que són:

Obtenir un servei no solament és un acte de consum, sinó una experiència personal i psicològica.

- **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 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.

3.1.1 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.

Els errors suposen un **cost de disconformitat** per a l'empresa i, en el pitjor dels casos, la pèrdua de clients. En tots els processos, però, es produeixen errors o resultats no desitjats, cal comptar-hi i intentar evitar-los.

Si es vol donar qualitat de servei és imprescindible posar en marxa mesures tant **preventives** com **correctores**.

L'anàlisi sistemàtica de les anomalies permetrà posar en marxa accions preventives per evitar que l'error o el desajust es torni a donar. Els errors més habituals solen estar relacionats directament o indirectament amb l'organització i la coordinació del servei i sovint es podrien evitar fàcilment prenent **mesures preventives**, concretament:

- **Resolució inadequada** de la demanda d'un client. Sovint la prestació d'un servei de mala qualitat està relacionada amb la manca de qualificació professional del personal que el presta o amb la seva falta de motivació. El departament de recursos humans de l'empresa haurà de vetllar perquè el personal d'atenció al client tingui la formació adequada, disposi d'informació actualitzada i tingui la motivació necessària per prestar el servei amb qualitat. Caldrà fer un seguiment continuat de la seva tasca que assegurui que aquestes condicions es compleixen.
- **Falta de coordinació** entre diferents activitats. A vegades, tot i que cadascú porta a terme la seva tasca de forma adequada, hi ha ineficiències provocades per la manca de coordinació o de previsió. La direcció de l'empresa haurà de definir clarament les funcions assignades a cada lloc de treball i corregir els possibles desajustaments provocats per aquesta assignació.
- **Manca de flexibilitat**. Pot ser que l'automatisme de la feina a vegades faci perdre de vista l'objectiu últim de l'atenció al client, que no és altre que aconseguir la seva satisfacció. A vegades, la resolució d'un problema ha de passar per davant del compliment estricte de determinats procediments i cal admetre certa flexibilitat.
- **Incompliment de compromisos** o acords. La credibilitat de l'empresa i la confiança que els clients tenen dipositada en nosaltres es posa en joc si no es compleixen els compromisos adquirits. Només hem de subscriure un acord si tenim la seguretat que podrem complir la nostra part, perquè el perjudici per l'incompliment pot ser més gran que el provocat per la falta d'acord.
- **Resposta a la defensiva**. Quan no es poden satisfer les demandes del client o quan hi ha hagut algun incompliment per part de l'empresa és inevitable que es produeixin situacions de tensió i que el personal d'atenció al client no sempre sigui capaç d'evitar l'enfrontament i de mantenir la calma. És important que tots els empleats disposin de la formació necessària i coneguin les tècniques de comunicació més adequades per a cada situació.

Tothom té dret a equivocar-se, però tothom té l'obligació moral de millorar.

Pel que fa a les **accions correctores** per resoldre la situació creada per l'error, els passos a seguir són els següents:

- **Identificar** el problema i documentar-lo. Aquesta és l'única manera de veure quina és la dimensió real de l'error i quines implicacions té per a l'empresa i per a la qualitat del servei. Per exemple, si tenim una queixa per l'incompliment d'un compromís caldrà veure qui va arribar a l'acord, a quins departaments afectava el seu compliment, quines gestions s'han fet a l'empresa per poder-lo complir, en quin moment es va produir l'error que va portar a l'incompliment i qualsevol altra dada que permeti contextualitzar, acotar i definir el problema.
- **Investigar** les causes que han originat el problema. Per exemple, continuant amb l'incompliment anterior, caldrà esbrinar per què no s'ha pogut atendre el compromís, si han canviat les circumstàncies, si hi ha una manca de personal, si hi ha una mala distribució de les funcions o si senzillament ha estat una errada humana puntual. Només si coneixem les causes del problema podrem prendre les mesures necessàries perquè no es torni a repetir.
- **Implantar** mesures per eliminar les causes del problema. Un cop detectades les causes és el moment de pensar en les solucions. Seguint amb l'exemple anterior, depenent de quina hagi estat la causa de l'incompliment pot ser que calgui considerar una ampliació dels terminis als quals ens comprometem, que calgui fer una redistribució de les funcions, que calgui millorar els processos de validació dels acords, etc.
- **Comprovar** que les mesures preses han estat efectives. Finalment, un cop s'hagin pres les mesures oportunes caldrà comprovar si s'ha aconseguit l'objectiu esperat. A banda, com a part de l'**acció preventiva**, cal preveure també controls periòdics per comprovar si les accions correctives continuen donant els resultats desitjats. En el cas de la queixa per incompliment caldrà mesurar periòdicament el nombre de queixes que arribin per aquest motiu per assegurar que les mesures correctores que s'han aplicat són efectives.

La implantació de procediments per al tractament de les anomalies produïdes en la prestació del servei suposa un **cost de gestió**, perquè és evident que caldrà dedicar-hi temps i possiblement també altres recursos. Es tracta, però, d'una inversió que sol ser rendible per a qualsevol empresa, atès que és la que ens permetrà disminuir el **cost de disconformitat**.

Els **costos de disconformitat** poden arribar a suposar un autèntic llast per a la qualitat del servei i per a la imatge de l'empresa. Els més habituals són els derivats de les queixes, les reclamacions, les devolucions de productes i la insatisfacció dels clients, com ara el temps mal empleat, la repetició de tasques, la realització d'operacions inútils, la desatenció a tasques que ningú té assignades, la baixa productivitat o la desmotivació del personal, que poden portar a més, en el pitjor dels casos, a la pèrdua de clients tant actuals com potencials.

3.2 Els sistemes de gestió de la qualitat. Les certificacions de qualitat

En un mercat cada vegada més globalitzat, la qualitat és un factor estratègic imprescindible. Actualment, la majoria d'empreses aposten per la implantació d'un **sistema de gestió de la qualitat** que els permeti assegurar-la.

La implantació d'un sistema de qualitat exigeix la implicació de tota l'organització en la gestió de la qualitat per tal de demostrar que s'és capaç d'oferir un producte o servei que presenti unes característiques adequades, mantenint sempre la producció o el servei sota control i d'acord amb els requisits establerts. L'assegurament de la qualitat exigeix l'organització, la planificació i el control de totes les activitats i funcions dirigides a obtenir la qualitat segons uns requisits determinats.

Un **sistema de gestió de la qualitat (SGC)** és un conjunt de polítiques, procediments i eines que fan possible gestionar la qualitat d'una manera eficaç i eficient per tal d'aconseguir els objectius fixats en matèria de qualitat.

Entre els sistemes de gestió per a l'assegurament de la qualitat, el sistema amb més acceptació i que han implantat més empreses a nivell mundial és aquell que es basa en la **norma ISO 9001**. A més d'aquesta norma general hi ha certificacions que atenen les necessitats específiques dels diferents sectors.

Les normes ISO 9000 són diverses normes de gestió i millora contínua de la qualitat, establertes per l'Organització Internacional per a l'Estandardització (ISO), que es poden aplicar a qualsevol tipus d'organització o activitat sistemàtica, i orientada a la producció de béns o serveis. Les normes ISO 9000 especifiquen la manera com una organització opera els seus estàndards de qualitat quant a materials, temps de lliurament i nivells de servei. Aquestes normes no tenen caràcter legal, sinó que són compromisos adoptats voluntàriament.

La principal norma de la família és la **ISO 9001-Sistemes de Gestió de la Qualitat**. Es tracta d'una norma internacional de gestió de la qualitat adequada per a qualsevol tipus d'organització de qualsevol sector o activitat, i que s'aplica a tots els processos de l'empresa, de forma que inclou també les activitats d'atenció al client.

La norma ISO 9001 està basada en els vuit principis de gestió de qualitat, fonamentals per a una bona gestió empresarial.

- orientació al client
- lideratge
- participació del personal
- enfocament basat en processos
- enfocament de sistema per a la gestió

Actualment, la versió vigent de la norma ISO 9001 és la 2015. La ISO 9001:2015 va establir un període de transició de 3 anys per a les organitzacions amb un certificat vigent de la versió anterior, la ISO 9001:2008.

- millora contínua
- enfocament basat en fets per a la presa de decisions
- relacions mútuament beneficioses amb el proveïdor

Certificació de les normes ISO

Empreses com Applus (www.applus.com/es), Lloyd's Register Quality Assurance (www.lrqa.es) o Bureau Veritas (www.bureauveritas.es) ofereixen serveis de certificació, validació i verificació del compliment de les normes ISO.

La **certificació segons la norma ISO 9001** és una forma de comunicar als clients, proveïdors i empleats el compromís de l'empresa amb la qualitat i estableix un punt de referència per mesurar el rendiment de l'organització. La certificació l'atorga una tercera part especialitzada i independent que avalua el sistema de gestió i emet un certificat acreditat internacionalment de compliment amb la norma.

Per a les empreses que disposen d'un departament específic per a l'atenció al client existeix també la norma **ISO 10002-Sistemes de gestió de queixes i reclamacions**, que estableix les directrius per implantar un sistema de gestió de queixes i reclamacions i dóna indicacions sobre la planificació, el disseny, l'operació, el manteniment i la millora del procés de tractament de queixes i reclamacions.

Amb la implantació de la norma ISO 10002 en una empresa, un usuari o client té la garantia que estarà informat en tot moment de l'estat de la seva reclamació, que la seva queixa o reclamació serà analitzada i investigada en profunditat i que, finalment, se li donarà una resposta coherent en un termini establert. Així mateix, si no estigués satisfet amb la resposta obtinguda se li indicaran altres possibles vies a través de les quals pot canalitzar la seva queixa fins que la resposta sigui finalment satisfactòria.

La implantació de les normes ISO ofereix diversos avantatges a les empreses, millora la imatge dels productes i/o dels serveis oferts i per tant pot suposar un avantatge competitiu i una possibilitat de guanyar quota de mercat. Com que representa una garantia per als clients, n'augmenta la satisfacció amb els beneficis que aquest fet comporta per a l'empresa. A part, en clau interna, estimula el procés de millora contínua i afavoreix també la participació i la motivació del personal.

3.2.1 La gestió de la qualitat en el servei d'atenció al client

Per tal de poder 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.

Com en qualsevol altre sector o servei, el **procés de gestió** de la qualitat del servei d'atenció al client es desenvolupa en les següents etapes:

1. planificació del servei
2. desenvolupament i control del pla establert
3. avaluació dels resultats del pla

Actualment, la versió vigent de la norma ISO 10002 és la 2014.

4. propostes de millora

Al llarg de l'etapa de **planificació del servei** s'hauran de determinar els requisits del servei, és a dir, les característiques que han de tenir cadascuna de les seves activitats per tal que generin satisfacció en el 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.

Les grans empreses comercials solen utilitzar manuals de procediments per tal d'estandarditzar el servei i aconseguir que el tracte que reben els clients sigui sempre el mateix, independentment de l'establiment on s'adrecin i de la persona que els atengui. Aquests manuals contenen indicacions detallades sobre l'aspecte que han de tenir els empleats, la forma com s'han d'adreçar als clients, el tracte que els han de donar i com s'han de comportar en les situacions més habituals. D'aquesta manera s'aconsegueix que tots els empleats actuïn de la mateixa manera en situacions similars i que els clients percebin una imatge coherent de l'empresa.

L'Administració pública, les empreses públiques i, en general, les entitats subjectes al dret administratiu publiquen també el que s'anomena la *carta de serveis*.

La **carta de serveis** descriu el tipus de serveis que ofereix una determinada Administració i suposa un acord entre l'Administració i el ciutadà, amb l'objectiu de satisfer una necessitat d'un ciutadà, entès com a client.

La carta de serveis es considera una eina més de la gestió de qualitat.

En l'etapa de planificació també caldrà dissenyar les eines i els registres necessaris per gestionar l'aplicació del pla de qualitat. En aquest sentit, a part del disseny dels procediments de treball i de les responsabilitats de cada treballador, també **caldrà dissenyar**:

- El control d'errors i el control de mesures correctores necessàries per solucionar-los.
- El registre de queixes i reclamacions.
- Les accions que cal dur a terme per resoldre les queixes i reclamacions.
- El control dels recursos i el registre dels costos.
- El pla i registre de les accions de manteniment.

Finalment, caldrà assignar els recursos materials i humans per gestionar el servei de manera òptima.

Carta de serveis

A tall d'exemple podeu consultar la carta de serveis de les Oficines de Turisme de Catalunya des de l'enllaç goo.gl/biqBmj.

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 **consultes**: temps mitjà d'espera, temps mitjà de resposta, nombre de consultes ateses, percentatge de consultes resoltes...
- 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, el cost de les operacions...
- Per a les **reparacions**: el temps de resposta a la reparació d'avaries, el percentatge de productes avariats, el percentatge d'avaries reparades, el nombre de productes retornats, el cost de la reparació...

Atès que la qualitat es basa en el principi de la **millora contínua**, 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.

L'empresa haurà d'elaborar de manera periòdica un **pla de millora**, amb objectius, dates, pressupost i assignació de responsabilitats.

3.3 Normativa aplicable en matèria d'atenció al client

La **Llei 7/1996, d'ordenació del comerç detallista (LOCM)**, és la normativa estatal que constitueix el marc normatiu de referència per a totes les comunitats autònomes en matèria de comerç al detall, àmbit en el qual té lloc l'atenció al client.

La Llei 7/1996 ha estat parcialment modificada per la Llei 47/2002, de 19 de desembre, per a la transposició a l'ordenament jurídic espanyol de la Directiva

97/7/CE en matèria de contractes a distància, i per a l'adaptació de la llei a diverses directives comunitàries, i ha estat desenvolupada per altres normes de rang inferior, com ara el Reial decret 367/2005 i la Llei 1/2004, d'horaris comercials.

En l'àmbit autonòmic, la normativa de referència és el Decret Legislatiu 1/1993, sobre comerç interior, pel qual s'aprova el Text refós dels preceptes de la Llei 1/1983 i la Llei 23/1991 i Decret llei 1/2009, d'ordenació dels equipaments comercials.

Atès que la naturalesa del servei d'atenció al client implica treballar a diari amb dades personals, garantir la privadesa de les persones haurà de ser un objectiu irrenunciable i caldrà observar de manera rigorosa tot allò que s'estableix a l'RGPD o **Reglament general de protecció de dades** (UE2016/679).

Per complir amb allò que estableix la llei caldrà que tots els formularis de recollida de dades incorporin la informació sobre els drets que pot exercir cada persona i el seu consentiment.

Així mateix, totes les persones que gestionin dades personals tenen el deure de guardar el secret i la confidencialitat de les dades i, per exemple, s'haurà d'evitar l'exposició de dades personals de forma casual i involuntària prenent mesures bàsiques de precaució, com ara:

- Bloquejar la sessió de l'ordinador sempre que s'abandona el lloc de treball.
- Tenir cura de l'orientació de les pantalles d'ordinador en llocs de treball propers al públic, de manera que no mostrin les dades que es gestionen.
- Desar els documents amb dades personals immediatament després del seu ús.

Entre les obligacions bàsiques que estableix l'RGPD hi ha l'obligació de disposar d'un **registre d'activitats de tractament** on cal explicar quines dades es tracten, per a què i a qui se cedeixen, entre d'altres, i l'obligació de comunicar a l'AEPD les bretxes de seguretat del sistema que puguin tenir un impacte en la privacitat i, si és el cas, cal comunicar-ho de manera individual als afectats.

La generalització dels serveis telemàtics d'atenció al client obliga també a prestar una especial atenció a **la Llei 34/2002, d'11 de juliol, de serveis de la societat de la informació i de comerç electrònic** (LSSICE).

Aquesta llei afecta els "prestadors de serveis de la societat de la informació", que són tots aquells, tant empreses com particulars, que presten algun servei per Internet a petició de l'usuari, incloent-hi els serveis no remunerats però que suposin caràcter econòmic per a l'empresa o particular que els exerceix.

La Llei 34/2002 també estableix la prohibició expressa d'enviament de correus electrònics publicitaris no sol·licitats o expressament consentits, l'obligació d'incloure, a la pàgina web, informació genèrica per facilitar el contacte dels usuaris i les administracions públiques amb el prestador del servei i el deure de facilitar al client informació referent al procés de contractació electrònica en els instants anterior i posterior a la celebració del contracte.

Consulteu el punt "Protecció de les dades de caràcter personal" de l'apartat "Tractament i organització de la informació d'atenció al client".

Podeu consultar el text consolidat de la Llei 34/2002 amb l'última modificació de data 10 de maig del 2014 a l'apartat "Annexos".

3.4 L'eficàcia del servei i 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, i aconseguir majors i millors nivells de satisfacció significa per a l'empresa un 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. 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 que hi hauran d'invertir. Així doncs, el valor del producte o servei serà la diferència entre el que es rep i el que es lliura, i d'aquí 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.
- 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 tracti.

Exemples de valors que poden aportar els productes o serveis

- **Valors aportats pels serveis aparellats al producte**. És el cas de 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.** És el cas de 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.** És el cas de les característiques diverses dels clients de les cadenes d'hostaleria. Aquestes 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.

3.4.1 L'avaluació de la satisfacció al client

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.** 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.

Per mesurar aquestes dimensions i conèixer si el servei que s'està oferint s'ajusta a les expectatives dels clients s'utilitzen eines d'investigació comercial, com ara les enquestes o els qüestionaris de satisfacció, les bústies de suggeriments, els registres de reclamacions, les enquestes telefòniques, etc.

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. 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.

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 d'enquesta de satisfacció més utilitzats. 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 diferents aspectes que defineixen les dimensions del servei, com ara:

- 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.

3.5 La fidelització dels clients

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. Les estratègies de 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.

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 fidelització i la satisfacció del client van lligades: l'empresa fidelitza clients si aconsegueix 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 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

Un client satisfet transmet la seva experiència positiva a tres persones; en canvi, un client insatisfet la transmet a onze persones.

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. 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.

Un client satisfet costa per a l'empresa cinc vegades menys que aconseguir un nou client.

Per tal que les accions de fidelització puguin ser efectives caldrà que la segmentació de la cartera de clients tingui en compte tant la relació que el client manté amb l'empresa com la seva possible rendibilitat. Quant a la relació dels clients amb l'empresa, les situacions poden ser:

- **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 en 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 per aconseguir un client lleial.

Quant a la **rendibilitat del client**, cal diferenciar:

- **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.

Les accions de fidelització s'hauran d'adreçar prioritàriament a aquells clients que puguin generar una major rendibilitat si enfortim els seus vincles amb l'empresa.

A l'hora de dissenyar un programa de fidelització i d'escollir les accions que es portaran a terme hem de tenir en compte què espera el client, quines són les seves necessitats, les seves expectatives i les seves motivacions i, a partir d'aquí, dirigir les accions de fidelització cap a aquells atributs o característiques del producte o servei que el client més valora, perquè li permeten cobrir aquestes necessitats i li proporcionen el benefici que espera obtenir.

Si els clients de l'empresa valoren sobretot el preu del producte caldrà centrar les accions de fidelització a oferir descomptes o rebaixes en el preu. En canvi, si el que valoren més els clients és la rapidesa o la comoditat, caldrà centrar-se a oferir avantatges en aquest sentit.

Un dels programes més utilitzats en l'actualitat és el basat en l'acumulació de punts per compres o ús de serveis.

Però també n'hi ha d'altres, com ara 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 o sortejos o tracte preferent en el servei, entre d'altres.

La fidelització ha de materialitzar-se sobre aspectes concrets del servei i l'atenció de l'empresa cap al client, com ara:

- **Freqüència:** entesa com el nombre de transaccions fetes, la seva dispersió en el temps i el grau d'assiduïtat.
- **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.

Depenent del públic objectiu al qual s'adreça el programa i de l'aspecte concret del producte o servei que l'empresa vulgui reforçar, s'optarà per un tipus de programa o per un altre.

Exemple de programes de fidelització

El Corte Inglés aplica una gran diversitat d'estratègies de fidelització que depenen de l'objectiu que persegueix en cada cas, com ara:

El Programa Iberia Plus

Iberia Plus premia la fidelitat dels seus clients amb vols gratuïts o descomptes en altres serveis d'Iberia.

- Incrementar la freqüència de compra dels seus clients, per exemple amb les promocions o els programes de descompte.
- Adaptar-se a les necessitats dels clients i donar-los un servei i una atenció de qualitat, per exemple mitjançant els serveis postvenda.
- Diferenciar-se de la competència fent que els clients percebin que el servei i l'atenció que ofereixen està per sobre de la mitjana, per exemple amb el finançament que ofereixen.
- Superar les expectatives dels clients per aconseguir la seva satisfacció, per exemple amb la possibilitat que tenen de tornar els productes i recuperar els diners.
- Subratllar el seu compromís amb el client, per exemple amb la informació personalitzada que trameten a casa seva.

Les actuacions que inclogui el programa de fidelització 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.

Exemple de programa mixt de fidelització: el cas de l'FNAC

L'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.

Tots els mecanismes de fidelització tenen com a **finalitat** la consolidació d'una clientela fidel per al comerç, que porti consistència i estabilitat a l'empresa i contribueixi al seu creixement. 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. Una altra finalitat de la fidelització del client és aconseguir una publicitat positiva envers clients potencials.

Cal tenir en compte que 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.

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 aquest 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 i 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.

Exemple de comunitat d'usuaris: el cas 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.

3.5.1 El servei postvenda com a estratègia de fidelització

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. Així doncs, la relació d'una empresa amb els seus clients no acaba quan s'han venut els productes o serveis que ofereix. Per aconseguir la fidelització és essencial **continuar cuidant el client**, fins i tot després que hagi adquirit el producte.

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.

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 estan encaminades no tan sols a resoldre els possibles problemes que puguin sorgir després de la compra, sinó també a complementar la funcionalitat dels productes o serveis o a facilitar-ne o millorar-ne el seu ús. Així, les principals activitats que porten a terme els serveis postvenda són:

- **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.
- **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 porta a terme 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.
- **Assessorament per a 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.
- **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 substituir alguna peça o fer 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:** són les produïdes dins el període de temps en què el proveïdor respon davant del comprador dels defectes o errors de funcionament dels productes venuts. Els costos econòmics de les reparacions en període de garantia són a càrrec de l'empresa.
 - **Reparacions postgarantia:** són les que es resolen un cop finalitzat el període de garantia que ofereix el fabricant/venedor. Són a càrrec del client, tot i que les porti a terme el mateix servei tècnic del venedor/fabricant.

Gestió de processos de serveis al consumidor

Isabel Aller Castro, Pilar Bertrams Costa, Carme Garcia Pellicer
Adaptació de continguts: Pilar Bertrams Costa

Atenció al client, consumidor i usuari

Índex

Introducció	5
Resultats d'aprenentatge	7
1 La protecció del consumidor i usuari	9
1.1 Drets i deures dels consumidors i usuaris	10
1.2 Normativa en matèria de consum	11
1.2.1 Documentació	12
1.2.2 Comerç electrònic	13
1.2.3 Canvis de productes i devolucions de diners	16
1.2.4 Garantia dels béns i serveis	17
1.3 La defensa del consumidor	20
1.3.1 Institucions públiques de protecció al consumidor	20
1.3.2 Entitats privades de protecció al consumidor	26
2 La gestió de queixes i reclamacions	29
2.1 El sistema de gestió de queixes i reclamacions	29
2.1.1 Procediment de resolució de queixes i reclamacions	31
2.1.2 Control del sistema de gestió de queixes i reclamacions	36
2.2 Tècniques de comunicació per al tractament de queixes i reclamacions	37
2.2.1 Queixes i reclamacions presencials	37
2.2.2 Queixes i reclamacions per escrit	39
2.3 La negociació en la resolució de queixes i reclamacions	40
2.3.1 Preparació de la negociació	41
2.3.2 Estratègia i tècniques de negociació	43
2.4 La tramitació i gestió de reclamacions	44
2.4.1 Tramitació de la reclamació per una associació de consumidors	46
2.4.2 Inspecció	46
2.5 Les reclamacions davant de l'Administració	47
2.5.1 El procediment administratiu	48
2.5.2 Els documents administratius	50
2.6 Vies extrajudicials de resolució de conflictes de consum	51
2.7 Les denúncies	52
3 La mediació i l'arbitratge	55
3.1 La mediació	56
3.1.1 Entitats acreditades i persones mediadores	57
3.1.2 El procés de mediació	58
3.1.3 Els acords de mediació	62
3.2 L'arbitratge	63
3.2.1 Organització del Sistema Arbitral de Consum	65
3.2.2 Tipus d'arbitratges	68
3.2.3 El procediment arbitral de consum	69
3.2.4 El laude	72

Introducció

El client, com a consumidor, té uns drets davant el producte o servei adquirit que les empreses han de conèixer i respectar, atès que sovint aquests drets representen obligacions per a les empreses.

Les empreses estan obligades a atendre, facilitar i subministrar la informació que els sol·licitin els consumidors de la millor manera possible. També estan obligades a donar resposta als consumidors que els adrecin queixes, reclamacions o incidències derivades de la relació de consum. Així doncs, totes les empreses han de disposar de mecanismes de tramitació i gestió per resoldre-les.

La defensa i la protecció dels drets dels consumidors també exigeix que les administracions disposin de mecanismes àgils i eficaços per a la resolució de conflictes i que siguin capaces de donar respostes ràpides i adequades a les necessitats dels consumidors.

En l'apartat **“La protecció del consumidor i usuari”** es tracten els drets dels consumidors davant el producte o servei adquirit i la normativa en matèria de consum recollida en el Codi de consum de Catalunya. Es revisen també les institucions, tant públiques com privades, que garanteixen que els productes i serveis compleixin les normes de protecció a la salut, la seguretat i els interessos econòmics dels consumidors.

En l'apartat **“La gestió de queixes i reclamacions”** s'analitzen els elements d'una queixa o reclamació i es revisen les fases del procés de resolució. S'incideix en la gestió de les queixes com a mecanisme per aconseguir incrementar el grau de compromís i lleialtat del client cap a l'empresa o organització, prestant una especial atenció a les tècniques de comunicació més adequades per a cada situació. Es tracten també les reclamacions davant de l'Administració i les denúncies.

En l'apartat **“La mediació i l'arbitratge”** es tracten aquestes dues vies extrajudicials per a la resolució de conflictes de consum. S'estudien les característiques de la mediació i de l'arbitratge com a alternatives a la via judicial, així com els organismes i les persones que hi intervenen. A continuació, es revisen amb detall les fases que integren tant el procediment de mediació com el procediment d'arbitratge, prestant atenció al paper que hi tenen cadascuna de les parts i als terminis que han de respectar.

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. Identifica els diferents organismes i institucions de protecció al consumidor i usuari, analitzant les competències de cadascun.

- Defineix el concepte i el rol del consumidor i usuari.
- Interpreta la normativa nacional, autonòmica i local que recull els drets del consumidor i usuari.
- Diferencia les diferents institucions i organismes públics de protecció al consumidor i usuari, i les relaciona amb les seves funcions i competències.
- Reconeix les principals entitats privades de protecció al consumidor, explicant-ne les funcions i competències.
- Determina les fonts d'informació fiables que faciliten informació en matèria de consum.
- Interpreta la normativa vigent aplicable a la gestió de queixes i reclamacions del client, consumidor o usuari en matèria de consum.

2. Gestiona les queixes i reclamacions del client, consumidor o usuari, aplicant tècniques de comunicació i negociació per assolir solucions de consens entre les parts.

- Caracteritza els tipus de consultes, queixes, reclamacions i denúncies del client més habituals en matèria de consum.
- Defineix el procediment, les fases, la forma i els terminis del procés de tramitació de les queixes i reclamacions del client.
- Identifica els elements de la reclamació/denúncia i si s'ha informat el client dels seus drets i els possibles mecanismes de solució de la reclamació d'acord amb la normativa vigent.
- Emplena la documentació necessària per iniciar el tràmit i cursar la reclamació/denúncia cap als departaments o organismes competents, d'acord amb els mètodes establerts.
- Aplica tècniques de comunicació en l'atenció de les queixes i reclamacions utilitzant l'escolta activa, l'empatia i l'assertivitat.
- Identifica les clàusules del contracte que són susceptibles de negociació i elabora un pla de negociació establint els aspectes que s'han de negociar, l'estratègia de negociació i els passos que cal seguir.

- Utilitza tècniques de negociació i actituds que faciliten l'acord per gestionar les reclamacions del client.
- Identifica i emplena amb rigor els documents relatius a la gestió de les queixes, reclamacions i denúncies.
- Informa el reclamant de la situació i del resultat de la queixa o reclamació, de forma oral, escrita o per mitjans electrònics.

3. Descriu els processos de mediació i arbitratge de consum per resoldre situacions de conflicte en matèria de consum, aplicant la legislació vigent.

- Defineix els conceptes de mediació i arbitratge de consum, explicant-ne les similituds i diferències substancials.
- Identifica les figures que intervenen en els processos de mediació i d'arbitratge i les funcions que exerceixen.
- Descriu la forma d'iniciar els processos de mediació i d'arbitratge, el seu desenvolupament i els terminis habituals de resolució.
- Diferencia entre arbitratge voluntari o facultatiu i obligatori o d'ofici.
- Defineix el concepte de laude arbitral, la forma i els terminis del dictamen.
- Estableix els principals aspectes que s'han de tenir en compte en la redacció d'una acta de mediació.
- Confecciona els documents corresponents als processos de mediació i d'arbitratge, relacionant-los amb la seva tramitació.
- Descriu un procés de mediació, identificant-ne l'objectiu, redactant la convocatòria, analitzant la situació i desenvolupament de l'acte, i redactant l'acta de mediació i l'acord de forma clara i objectiva.

1. La protecció del consumidor i usuari

La figura del consumidor és bàsica en qualsevol sistema econòmic, i la seva protecció esdevé indispensable per al seu bon funcionament.

Des de l'ingrés d'Espanya a la Unió Europea, Europa és el marc jurídic de la protecció del consumidor, ja que està dissenyat amb l'objectiu que tots els consumidors europeus tinguin el mateix nivell de protecció.

La Constitució espanyola situa la **defensa dels consumidors** com un principi rector de la política social i econòmica que obliga els poders públics a garantir, protegir, promoure i fomentar la seguretat, la salut i els interessos econòmics dels ciutadans. També estableix que els poders públics promouran la informació i l'educació dels consumidors i usuaris, que en fomentaran l'organització i que els escoltaran en les qüestions que puguin afectar-los.

El Reial decret legislatiu 1/2007, de 16 de novembre, pel qual s'aprova el text refós de la Llei general per a la defensa dels consumidors i usuaris i altres lleis complementàries, és la norma bàsica en aquesta matèria i delimita el seu àmbit d'aplicació a les relacions entre consumidors o usuaris i empresaris.

La Llei general per a la defensa dels consumidors i usuaris defineix els consumidors o usuaris com a "persones físiques o jurídiques que actuen en un àmbit aliè a una activitat empresarial o professional", i l'empresari com a "tota persona física o jurídica que actua en el marc de la seva activitat empresarial o professional".

Així doncs, el que caracteritza el consumidor és l'ús que fa del producte o servei que adquireix. El consumidor no l'utilitza per a la fabricació d'un altre bé o servei, sinó que n'és el destinatari final, el consumeix per satisfer una necessitat.

Els aspectes que regula la **Llei general** per a la defensa dels consumidors i usuaris són:

- Els drets bàsics de consumidors i usuaris.
- Les associacions de consumidors i usuaris.
- La potestat sancionadora en matèria de consum.
- Els procediments judicials i extrajudicials de protecció dels consumidors i usuaris.
- Els contractes entre consumidors i empreses.
- Les garanties i els serveis postvenda.
- La responsabilitat civil per béns o serveis defectuosos.
- Els viatges combinats.

Podeu consultar el text consolidat del Reial decret legislatiu 1/2007 amb l'última modificació de data 28 de març de 2014 a l'apartat "Annexos".

1.1 Drets i deures dels consumidors i usuaris

La Llei general per a la defensa dels consumidors i usuaris estableix els drets bàsics dels consumidors, protegeix els seus interessos econòmics legítims i garanteix la reparació i la indemnització dels danys i perjudicis que puguin patir per l'ús d'un producte. Així mateix, considera nul·la qualsevol clàusula contractual que suposi la renúncia a algun dels seus drets. D'altra banda, el Codi de consum de Catalunya amplia, actualitza i millora els drets de les persones consumidores al nostre país.

Drets dels consumidors

L'Agència Catalana del Consum ha elaborat una síntesi dels drets de les persones consumidores i usuaris; podeu consultar-la a: bit.ly/2Oji5Ky.

Els drets bàsics de la persona consumidora són:

- **El 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 la seguretat. Si hi ha riscos previsibles han de ser advertits (instruccions d'ús).
- **El dret a la protecció dels interessos econòmics i socials.** El consumidor no pot patir l'engany en cap fase del cicle comercial (prevenda, transacció o postvenda).
- **El dret a 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.
- **El dret a la protecció jurídica, administrativa i tècnica.** Les administracions públiques poden exercir les accions pertinents per fer cessar les activitats que lesionen els drets i els interessos de les persones consumidores. També han de fomentar els procediments voluntaris de resolució de conflictes i participar en el Sistema Arbitral de Consum.
- **El dret a 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 per al consum o data de caducitat, instruccions per a l'ús correcte, advertiments i riscos previsibles).
- **El dret a l'educació i a 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 del personal d'organismes públics i privats relacionats amb aquest sector.
- **El dret a 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.

A part, determinats col·lectius específics, com ara 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 tenen dret a una protecció especial, d'acord amb les seves característiques.

Com a contrapartida, el consumidor ha d'assumir també les següents **obligacions**:

- Complir els compromisos adquirits en el contracte de compravenda, en especial: 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.

1.2 Normativa en matèria de consum

La competència plena en matèria de protecció dels drets de consumidors i usuaris pertany a les comunitats autònomes, amb els límits establerts en l'àmbit europeu pel Tractat d'Amsterdam i per les directrius emanades dels òrgans europeus i, en l'àmbit estatal, per la 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.

En l'**àmbit europeu**, la normativa d'aplicació en la defensa del consumidor és la Directiva 2011/83/UE del Parlament Europeu i del Consell de 25 d'octubre sobre els drets dels consumidors, que estableix, per exemple, l'obligatorietat que tenen les empreses de facilitar una adreça física o de facilitar números de telèfon que no suposin un cost superior al de les trucades bàsiques.

En l'**àmbit estatal**, el Reial decret legislatiu 1/2007, de 16 de novembre, pel qual s'aprova el text refós de la Llei general per a la defensa dels consumidors i usuaris i altres lleis complementàries és la norma bàsica en aquesta matèria, junt amb la Llei 7/1998, de 13 d'abril, sobre condicions generals de la contractació.

En l'**àmbit autonòmic**, la Llei 22/2010, de 20 de juliol, 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:

Podeu consultar la Llei 22/2010, del 20 de juliol, del Codi de consum de Catalunya i la normativa de referència d'àmbit estatal, el Reial decret legislatiu 1/2007 i la Llei 7/1998 sobre condicions generals de la contractació, a l'apartat "Annexos".

- 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.

A més, ateses les seves característiques, existeix també normativa específica per a determinats sectors, com ara els productes alimentaris, els serveis financers, els subministraments o els serveis de telefonia.

1.2.1 Documentació

El Codi de consum de Catalunya estableix els requisits que ha de complir la documentació que els empresaris han de lliurar als consumidors i usuaris en les operacions de venda. Els documents que cal facilitar als consumidors i usuaris de forma gratuïta són:

- El pressupost.
- La informació substancial del producte.
- Una còpia del contracte.
- La factura, el rebut o el justificant del pagament efectuat.
- El resguard de dipòsit, si és el cas.

Obligacions de les empreses

L'Agència Catalana del Consum ha elaborat una síntesi del Codi de consum de Catalunya pel que fa a les obligacions de les empreses que podeu consultar a: bit.ly/2OUa7Ve.

Tots aquests documents s'han de facilitar per escrit o en un altre suport que permeti el seu emmagatzematge i que tingui una durada equivalent almenys a la vida útil o de conformitat del bé (2 anys) o servei (6 mesos), atès que són l'element clau en cas de reclamació.

En el **pressupost** hi han de constar almenys la identitat i l'adreça de l'empresa, les operacions que s'han de dur a terme, l'import, el termini de validesa i la data aproximada i la durada prevista de realització del servei. També s'ha d'informar de les possibles despeses addicionals i, si no es poden calcular per endavant, se n'ha d'indicar l'import aproximat.

La **informació substancial** del producte fa referència a les característiques principals, l'origen comunitari o no, la utilització o el manteniment, la justificació de la transacció efectuada i la conformitat del bé o servei.

En la **còpia del contracte** que es faciliti als usuaris, les clàusules han de ser llegibles i accessibles. En els casos en els quals l'empresa sigui la que es posi en contacte telefònic amb un usuari per formalitzar el contracte, ha de **confirmar l'oferta per escrit** o en un suport durador. L'oferta no serà vinculant fins que el

consumidor hagi signat l'oferta o enviat el seu acord per escrit, ja sigui en paper, per fax, per correu electrònic o amb un missatge de SMS.

A la **factura**, al **rebut** o al **justificant dels pagaments** efectuats hi ha de constar, almenys:

- La identitat i l'adreça de l'empresa.
- Els béns adquirits o els serveis prestats i els imports de cadascun.
- L'import total amb els tributs inclosos, desglossant-los si escau.
- La data.

L'expedició de la factura electrònica queda condicionada al fet que l'empresari hagi obtingut el consentiment exprés de la persona consumidora.

Si els usuaris cedeixen un producte per fer-ne la verificació, la comprovació, la reparació, la substitució o altres intervencions, tenen el dret de rebre un **resguard de dipòsit** on hi consti almenys:

- La identificació de l'establiment.
- La identificació de l'objecte.
- L'operació que s'ha de fer.
- La data de lliurament del bé.
- La data prevista de la realització del servei.

1.2.2 Comerç electrònic

Determinades relacions de consum, com ara les que es fan a distància (Internet, telèfon, telebotiga...) o fora de l'establiment comercial (en una excursió, a domicili...) tenen unes característiques específiques i, per tant, una part dels drets i de les obligacions de les parts també tenen caràcter específic.

En les vendes per Internet, a part de la normativa específica en matèria de consum, els empresaris també han de complir les obligacions específiques recollides en la normativa en matèria de serveis de la societat de la informació i del comerç electrònic, Llei 34/2002, d'11 de juliol, de serveis de la societat de la informació i de comerç electrònic.

Abans del contracte, els empresaris tenen l'obligació de facilitar **informació prèvia**, com ara:

- Informació sobre l'empresa:

Podeu consultar el text consolidat de la Llei 34/2002 amb l'última modificació de data 10 de maig de 2014 a la secció "Annexos" de la unitat "Gestió i manteniment de dades de clients", apartat "Qualitat i millora del servei d'atenció al client".

- Nom o denominació social, domicili d'un establiment, adreça de correu electrònic.
- Dades d'inscripció del Registre Mercantil o altres registres públics.
- Número d'identificació fiscal.
- Informació sobre el producte o servei:
 - Preu complet i total, desglossant tots els conceptes que incorpori (impostos, despeses de transport o tramesa...).
 - Característiques essencials del producte o servei.
 - Termini de vigència de l'oferta i el preu.
 - Data de lliurament del producte o de prestació del servei.
 - Recordatori de la garantia legal i, si escau, garanties comercials, assistència postvenda i les seves condicions.
- Informació sobre el contracte:
 - Durada del contracte, quan escaigui, o si el contracte és de durada indeterminada o es prorroga de forma automàtica, quines són les condicions de resolució del contracte.
 - Llengua o llengües en què pot formalitzar-se el contracte, quan no sigui la llengua en la qual s'hagi ofert la informació prèvia a la contractació.
 - Existència o no del dret de desistiment, termini i forma d'exercir-lo, més el model de formulari de l'exercici de dret de desistiment.
 - Informació de les condicions generals i clàusules contractuals (han de poder ser reproduïdes i emmagatzemades per part del consumidor).
 - Indicació de si s'arxiva el contracte o no i mitjans per identificar o corregir errades en el procés de contractació.
 - Informació sobre els diferents mitjans per enviar al consumidor la justificació documental de la contractació.
 - Forma de pagament i modalitats de lliurament o execució.
 - Quan escaigui, el sistema de tractament de les reclamacions del comerciant. Indicació de si s'està adherit a algun procediment extrajudicial de resolució de conflictes.

Quant a **obligacions contractuals**, els empresaris han de tenir en compte que:

- Tenen l'obligació de confirmar la recepció de l'acceptació del consumidor (correu electrònic o mitjà equivalent), de manera que pugui ser arxivada i reproduïda per part del consumidor.
- Han de lliurar al consumidor immediatament, i com a molt tard en el moment de lliurament del producte o l'inici de la prestació del servei, justificació per escrit o un suport durador (acceptat pel destinatari) de la contractació efectuada, amb tots els conceptes rellevants.

- Queden prohibides les clàusules abusives, especialment aquelles que deixen la llibertat de compliment a l'empresari (per exemple, "llevat errors tipogràfics" o "fins a finalitzar existències").
- El consumidor ha de poder posar fi al contracte de la mateixa manera que l'ha celebrat, sense obstacles onerosos o desproporcionats.
- Han de facilitar informació sobre els serveis d'assistència tècnica, serveis postvenda i garanties existents.

Quant al **termini de lliurament**, llevat de pacte en contrari, el termini màxim és de **30 dies naturals** des de la data del contracte. Si l'empresari no compleix, el consumidor atorgarà un termini suplementari adequat a les circumstàncies. Si l'empresari no lliura el bé en el termini addicional, el consumidor té dret a resoldre el contracte.

No obstant això, si el termini és essencial i el consumidor ho ha indicat a l'empresari, el consumidor pot resoldre el contracte immediatament. Quan s'hagi resolt el contracte, l'empresari ha de retornar les quantitats abonades pel consumidor. En cas de retard injustificat, el consumidor pot reclamar que se li pagui el doble de la suma deguda, a més dels danys i perjudicis soferts.

Quant a l'**enviament del producte**, ha de contenir l'adreça de contacte de l'establiment, la factura corresponent, la garantia i el formulari de desistiment.

El **dret de desistiment** és la facultat del consumidor i usuari de deixar sense efecte un contracte, notificant-ho a l'empresari en el termini establert per a l'exercici d'aquest dret, sense haver de justificar la decisió i sense penalitzacions.

En les vendes a distància és d'aplicació el dret de desistiment, tot i que la normativa preveu excepcions en determinats casos, com ara productes personalitzats, peribles, que no es puguin reutilitzar per raons d'higiene, entrades d'espectacles...

En les vendes a distància, el termini per exercir el dret de desistiment és de **14 dies naturals**, que comencen a comptar a partir de l'endemà del dia en el qual s'adquireix la possessió material del producte o es contracta el servei. Són nul·les de ple dret les clàusules que imposin a la persona consumidora una penalització o renúncia a l'exercici del dret de desistiment.

L'exercici del dret de desistiment ha de ser gratuït, amb excepcions com ara que l'usuari escollís una modalitat de lliurament més costosa que l'ordinària. Tot i així, l'empresari n'ha d'informar prèviament i, si no ho fa així, l'usuari no haurà de satisfer aquestes despeses.

En cas d'exercici del dret de desistiment, l'empresari ha de retornar els diners en un termini màxim de 14 dies naturals des que n'és coneixedor. L'exercici del dret de desistiment afecta els contractes complementaris, com per exemple un contracte de finançament lligat a la compra d'un bé. Transcorregut el termini de 14 dies naturals sense que el consumidor i usuari hagi recuperat la suma que se li

deu, té dret a reclamar-la duplicada, sense perjudici que a més se li indemnitzï pels danys i perjudicis que se li hagin causat en el que excedeixen aquesta quantitat.

Des de principis del 2016, i en compliment del que preveu el Reglament (UE) núm. 524/2013 del Parlament Europeu i del Consell de 21 de maig del 2013, sobre resolució de litigis en línia en matèria de consum, la Comissió Europea ha posat en marxa una **plataforma de resolució de litigis en línia** (ec.europa.eu/odr) a la qual poden recórrer els consumidors per resoldre qualsevol discrepància o controvèrsia relativa als serveis prestats en línia.

1.2.3 Canvis de productes i devolucions de diners

Els establiments no tenen l'obligació de canviar un producte que és conforme i està en bon estat, tret que a l'oferta, promoció, publicitat o al mateix comprovant de compra de l'establiment així ho expliciti.

Si l'establiment comercial no ho manifesta en les seves ofertes, publicitats o al mateix establiment, s'entén que no admet canvis dels productes o devolucions dels diners. En canvi, si ho anuncia en una oferta, en una promoció, a la publicitat o al mateix comprovant de compra, llavors hi queda obligat.

No obstant això, si no s'admeten devolucions és molt recomanable **informar-ne els clients** de manera clara i visible en el mateix moment de la compra; per exemple, consignant al tiquet de compra "No s'admeten canvis i devolucions de productes en perfecte estat".

Si l'establiment comercial ofereix la possibilitat de canvis dels productes i devolucions dels diners, pot decidir les condicions en què els clients hi tindran dret, però n'ha d'informar prèviament de forma clara, visible i per escrit. En tot cas, és important que s'informi explícitament de totes les **condicions** per als canvis o devolucions, en especial de:

- El termini (es recomana que el termini no sigui mai inferior a 15 dies).
- El lloc.
- Les excepcions, si n'hi ha, en funció de la naturalesa del producte.
- Si es demanaran determinades condicions per retornar o per canviar el producte, com per exemple si caldrà conservar l'embalatge original, l'etiqueta...

A més, en el cas de devolucions dels diners cal informar de la forma en la qual es farà el retorn (abonament a la targeta, en metàl·lic...), i en el cas de canvis dels productes cal informar de les condicions en què es faran. En cas que no sigui possible bescanviar el producte per un altre d'igual cal informar de si s'ofereix poder bescanviar-lo per un altre de diferent i emetre un val per la diferència o emetre un val de compra.

Si l'establiment ofereix als seus clients la possibilitat d'emetre un val de compra, ha d'informar i especificar al mateix val les seves condicions d'ús, en especial pel que fa al seu termini de caducitat.

Si l'empresa ofereix el dret de desistiment ha d'informar de les condicions i del termini durant el qual els consumidors i usuaris podran exercir aquest dret, de la quantitat, de la forma de pagament de les despeses de devolució (si n'hi ha) i de les modalitats de restitució del bé o servei rebut (abonament a la targeta, en metàl·lic...).

El Codi de consum també estableix que les empreses han de garantir sempre el retorn de les quantitats que es cobrin anticipadament.

1.2.4 Garantia dels béns i serveis

D'acord amb el Reial decret legislatiu 1/2007, tots els productes de consum (béns mobles) tenen una **garantia legal**, i tota persona compradora d'aquests productes té els drets legals que reconeix la llei.

La garantia és exigible sempre que es faci una compravenda entre un professional (una botiga, una gran superfície, un mercat...) i una persona física o jurídica que actua com a consumidor o usuari final, però no en les compravendes entre particulars. La garantia també és exigible en les relacions entre els prestadors de serveis bàsics i de serveis de tracte continuat i els treballadors autònoms o les microempreses.

D'acord amb el Codi de consum de Catalunya, totes les empreses han d'informar dels drets de les persones consumidores en cas de manca de conformitat per mitjà d'un cartell informatiu, un document escrit, una factura, un tiquet de compra o qualsevol altre mitjà que permeti tenir-ne constància. Si es tracta de béns de naturalesa duradora, aquesta informació s'ha de facilitar per mitjà d'un document o per mitjà de la factura o tiquet de compra, no per mitjà d'un cartell.

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.

Garantia dels productes

L'Agència Catalana del Consum ha recollit tot allò que estableix la normativa amb relació a la garantia dels productes a: bit.ly/2OfFbi.

Podeu consultar el document "Si tens la factura, tens la garantia", publicat per l'Agència Catalana del Consum, a la secció "Annexos".

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 Codi de consum estableix que quan un consumidor contracta amb un intermediari —botigues de telefonia, compravenda de segona mà...— és com si ho fes directament amb el prestador del servei. 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.

En la majoria de casos, l'establiment comercial, internament, derivarà el producte al fabricant o importador del producte, que és qui assumirà la reparació. En tot cas, sempre que un usuari dipositi un bé en un establiment, aquest estarà obligat a lliurar-li un resguard acreditatiu del dipòsit.

La garantia legal prevista per als béns i serveis és:

- **Productes nous:** dos anys des de la data de compra.
- **Productes de segona mà:** un any des de la data de compra.
- **Serveis:** s'han de garantir d'acord amb la normativa específica que els reguli. Si no hi ha una normativa específica s'han de garantir com a mínim per un període de **6 mesos** des que hagi finalitzat el darrer acte o activitat en què consisteixi la prestació.

Els productes venuts en **rebaixes o en promoció**, o sigui, a un preu inferior de l'habitual, disposen de la mateixa garantia, i la llei ja especifica que aquests productes han de ser de la mateixa qualitat que els oferts en el mateix establiment a preu normal. Quant als productes venuts com a **saldos**, en canvi, com que es tracta de productes deteriorats, amb desperfectes, en desús o obsolets, el venedor ha d'informar clarament a la persona consumidora d'aquestes circumstàncies, però l'existència o no de garantia, el seu abast i la seva durada es poden pactar lliurement.

La persona consumidora i usuària té l'obligació d'informar el venedor del defecte, de la manca de conformitat, en el moment en què es detecti el problema, i com a màxim ho ha de fer en un termini de **dos mesos**.

L'incompliment d'aquest termini no suposa la pèrdua del dret a la garantia, però el consumidor i usuari sí que seria responsable dels danys o perjudicis efectivament ocasionats pel retard de la comunicació. Si no hi ha una prova en contra, s'entén que la comunicació del consumidor i usuari ha tingut lloc dins el termini establert.

Si el defecte es presenta en 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.

Drets dels consumidors

Si els productes presenten una **manca de conformitat**, els drets de les persones consumidores són:

- reparació o substitució del producte
- rebaixa del preu o resolució del contracte

Com a primera opció, si el producte no és conforme amb el contracte, 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**, o sigui, que no pot implicar cap mena de despesa per al consumidor i usuari (desplaçaments, transport, peces de recanvi o mà d'obra), i s'ha de fer en un termini raonable. La reparació, a més, té una garantia de sis mesos, durant els quals el venedor n'ha de respondre.

Mentre duri la **reparació** se suspèn el còmput dels terminis de garantia des que el consumidor posa el producte a disposició del venedor fins al moment que se li torna reparat.

En el cas de la **substitució** no s'inicia un nou termini de garantia de 2 anys per al producte nou. Des de la tria de l'opció fins al lliurament del producte nou queda suspès el termini de garantia del producte substituït, i en el moment en què es posa a disposició del consumidor es torna a activar el còmput del termini pendent de la garantia d'origen del producte substituït.

Si el producte s'ha reparat i lliurat i continua no essent conforme al contracte (el problema no s'ha resolt), el consumidor i usuari pot triar entre substituir-lo o rebaixar-ne el preu o resoldre el contracte. El mateix succeeix si el bé s'ha substituït però encara no és conforme o si la reparació o substitució no és possible.

Si el consumidor i usuari opta per la rebaixa del preu, aquesta ha de ser proporcional a la diferència entre el preu que tindria el producte si hagués estat conforme i el preu de mercat del producte amb el defecte.

Així doncs, no es pot optar a la **rebaixa del preu** o a la **devolució dels diners**, fet que implica la resolució del contracte, si abans no s'ha intentat substituir o reparar el producte o si la falta de conformitat és de poca importància. El consumidor i usuari tampoc podrà exigir la substitució del producte quan es tracti de béns de segona mà o de béns que, per la seva naturalesa especial, no es poden substituir perquè són únics, com ara obres d'art o antiguitats.

Garantia comercial

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.

La garantia comercial ha de contenir necessàriament la informació relativa als aspectes següents:

- El bé sobre el qual recau.
- El nom i l'adreça del garant.
- L'especificació que la garantia comercial no afecta els drets que s'atorguen amb la garantia obligatòria.
- Els drets del consumidor com a titular de la garantia.
- El termini de durada de la garantia i l'àmbit territorial.
- Les vies de reclamació de què disposa el consumidor.

1.3 La defensa del consumidor

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 els 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 aconsegueixen els deures de l'Administració en aquest sentit.

1.3.1 Institucions públiques de protecció al consumidor

És responsabilitat de les administracions públiques garantir que els productes llançats al mercat a disposició del consumidor aconsegueixin 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 les 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 a 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 (www.cec-msssi.es).
- **Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición (AECOSAN):** és un organisme autònom d'àmbit estatal, adscrit al Ministeri de Sanitat, Serveis Socials i Igualtat a través de la Secretaria General de Sanitat i Consum, i és el resultat de la fusió entre l'Institut Nacional del Consum i l'Agència Espanyola de Seguretat Alimentària i Nutrició. Exerceix les funcions relacionades amb la promoció i el foment dels drets dels consumidors i usuaris en béns i serveis, així com la seguretat alimentària i la nutrició saludable. (www.aecosan.msssi.gob.es).
- **Conferència Sectorial de Consum:** organisme d'àmbit autonòmic format per tots els responsables de consum de les comunitats autònomes per coordinar homogeniament 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 del 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 (bit.ly/2xG3Kyi).

- **Oficines Comarcals d'Informació al Consumidor (OCIC):** són organismes d'àmbit comarcal adscrits als Consells Comarcals que informen les persones consumidores sobre els seus drets i deures i tramiten les seves queixes, reclamacions, denúncies i sol·licituds d'arbitratge. Així mateix, desenvolupen tasques de mediació per resoldre els conflictes entre consumidors i agents econòmics. Tenen un paper important en aquelles localitats que no disposen d'OMIC en el seu ajuntament.
- **Oficines Municipals d'Informació al Consumidor (OMIC):** són d'àmbit municipal i tenen com a finalitat proporcionar als ciutadans la informació, l'educació i el suport en matèria de consum, i al mateix temps desenvolupen funcions de gestió i coordinació en aquells temes que incideixen en el món del consum en els quals l'Ajuntament tingui competència.
- **Junta Arbitral de Consum de Catalunya (JACC):** és un organisme administratiu adscrit a l'Agència Catalana del Consum i al Departament d'Empresa i Ocupació de la Generalitat de Catalunya que s'encarrega de tramitar les reclamacions que formulen ciutadans arreu de Catalunya quan se senten perjudicats a conseqüència de la compra d'un producte o de la prestació d'un servei.

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 als 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.

A part d'aquestes institucions que desenvolupen funcions estrictament relacionades amb el consum, hi ha altres institucions que, en l'exercici de les seves funcions, també s'ocupen de la **defensa dels consumidors** i usuaris i els protegeixen davant de certs abusos; cal destacar:

- En l'àmbit autonòmic:
 - El Síndic de Greuges

- L'Autoritat Catalana de la Competència (ACCO)
- En l'àmbit estatal:
 - El Defensor del Poble
 - La Comissió Nacional dels Mercats i la Competència (CNMC)

El Defensor del Poble

El Defensor del Poble és l'alt comissionat de les Corts Generals encarregat, entre d'altres funcions, de defensar els drets fonamentals i les llibertats públiques dels ciutadans mitjançant la **supervisió de l'activitat** de totes les administracions públiques (ministeris, conselleries de les comunitats autònomes, ajuntaments...). La seva supervisió arriba també a l'activitat de les empreses públiques i dels agents o col·laboradors de les administracions quan tenen fins públics o menen serveis públics.

Qualsevol ciutadà espanyol o estranger, persona física o jurídica, sigui quina sigui la seva edat o la seva situació legal a Espanya, pot recórrer al Defensor del Poble, individualment o col·lectivament, i presentar una queixa si considera que les administracions públiques espanyoles han vulnerat els drets reconeguts a la **Constitució**.

A més de presentar les seves queixes, els ciutadans poden sol·licitar al Defensor del Poble que interposi un **recurs d'inconstitucionalitat** o un recurs d'empara davant el Tribunal Constitucional, en els casos i amb els requisits previstos per la llei.

Si al Defensor del Poble no li competeix la investigació d'una queixa, en comunica per carta al ciutadà el motiu o les causes, si bé sempre que és possible intenta orientar-lo sobre les vies alternatives a les quals pot recórrer.

Un cop admesa a tràmit la queixa, el Defensor del Poble es posa en contacte amb l'Administració involucrada per obtenir informació sobre el cas. Durant tot el procés manté informat el ciutadà sobre la investigació i les respostes rebudes de l'Administració. Finalitzada la investigació, comunica a l'interessat les conclusions.

El Defensor del Poble no pot modificar o anul·lar els actes i les resolucions de les administracions públiques, ni tampoc pot donar-los ordres, però si conclou que s'han vulnerat els drets constitucionals, aleshores pot **suggerir o recomanar** a qualsevol Administració que prengui mesures per pal·liar o corregir la situació. Si com a conseqüència de les investigacions el Defensor del Poble es convenç que l'aplicació rigorosa d'una norma pot conduir a situacions injustes, llavors pot demanar la modificació de la norma.

El Defensor del Poble no pot intervenir si un jutge o tribunal ja està jutjant o ha jutjat la qüestió plantejada en una queixa. La causa d'aquesta limitació és el respecte al poder judicial, atès que un cop sotmès un assumpte al seu control li correspon en exclusiva jutjar i fer executar la cosa jutjada. Igualment, la

discrepància amb les resolucions judicials ha de plantejar-se davant els mateixos jutjats i tribunals per les vies previstes a les lleis processals, i tampoc escau en aquest cas la intervenció del Defensor del Poble.

Per altra banda, el Defensor del Poble també pot **actuar d'ofici**, és a dir, sense necessitat de queixa ciutadana prèvia. Cada any elabora un informe sobre la seva activitat que ha de presentar a les Corts Generals, i també informes monogràfics sobre qüestions concretes relatives a l'exercici dels drets constitucionals.

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... 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.

La Comissió Nacional dels Mercats i la Competència (CNMC)

L'existència d'una competència efectiva entre les empreses constitueix un dels elements definitoris de l'economia de mercat, disciplina l'actuació de les empreses i reassigna els recursos productius en favor dels operadors o les tècniques més eficients.

Malgrat els beneficis derivats per al conjunt de la societat del funcionament competitiu dels mercats, en determinades ocasions els interessos particulars d'alguns agents econòmics poden no coincidir amb els principis inspiradors de la lliure competència, i els incentius per dur a terme pràctiques restrictives de la mateixa poden ser importants.

L'objectiu de la CNMC és augmentar la cultura de la competència entre les empreses perquè prenguin consciència dels avantatges de l'existència d'un joc net en el mercat.

D'acord amb la Llei de defensa de la competència, les autoritats de defensa de la competència intervenen davant de les següents **conductes prohibides** per garantir

el funcionament competitiu dels mercats i que els seus beneficis arribin al conjunt de la societat:

- **Acords prohibits.** L'article 1 de la Llei de defensa de la competència prohibeix tot acord, decisió o recomanació col·lectiva, o pràctica concertada o conscientment paral·lela que produeixi o pugui produir l'efecte d'impedir, restringir o falsejar la competència en els mercats. Aquest tipus de conductes es materialitzen, entre d'altres, en acords o pactes per a la fixació de preus o d'altres condicions comercials, la limitació de la producció o el repartiment del mercat.
- **Abús de posició dominant.** L'article 2 de la Llei 15/2007, de 3 de juliol, de defensa de la competència prohibeix l'explotació abusiva per una o diverses empreses de la seva posició dominant. Per posició dominant s'entén la situació en què una empresa té la possibilitat de desenvolupar un comportament relativament independent que li permet actuar en el mercat sense tenir en compte els proveïdors, clients o competidors.
- **Actes deslleials.** L'article 3 de la Llei 15/2007, de 3 de juliol, de defensa de la competència capacita la CNMC per sancionar els actes de competència deslleial o de denigració de competidors, que, per exemple, per falsejar de manera sensible la lliure competència, afectin l'interès públic.

També intervenen les autoritats de defensa de la competència quan una operació de **concentració empresarial** pot suposar una alteració de l'estructura dels mercats contrària al manteniment d'una competència efectiva.

Determinades operacions de concentració econòmica poden suposar una alteració de l'estructura dels mercats contrària al manteniment d'una competència efectiva. Per això, l'establiment de mecanismes eficaços de control d'aquests processos s'ha convertit en una de les preocupacions centrals de la política econòmica.

La notificació a la Comissió Nacional de la Competència de les operacions de concentració és obligatòria quan se superen certs lílindars en termes de quotes de mercat (30% del mercat rellevant) o volum de vendes (volum de negocis global a Espanya del conjunt de les empreses participants de 240 milions sempre que almenys dos dels participants portin a terme individualment a Espanya un volum de negocis superior a 60 milions d'euros).

L'Autoritat Catalana de la Competència (ACCO)

L'Autoritat Catalana de la Competència (ACCO) és un organisme autònom de caràcter administratiu que té com a missió vetllar pel correcte funcionament competitiu dels mercats a tots els sectors productius de l'economia a Catalunya.

L'activitat de l'ACCO té com a objectiu la garantia, millora i promoció de la competència a Catalunya, procurant que els beneficis del funcionament competitiu del mercat s'estenguin al conjunt de la societat.

L'ACCO exerceix les funcions d'instrucció i de resolució dels procediments sancionadors per infracció de la Llei 15/2007, de 3 de juliol, de defensa de la competència, incloent-hi també les funcions d'inspecció i d'investigació per a la detecció i comprovació de l'existència de conductes restrictives de la competència. Aquestes funcions d'instrucció i resolució s'han atribuït, com a garantia d'independència i de separació entre les fases del procediment, a dos òrgans interns diferenciats, la Direcció General i el Tribunal Català de Defensa de la Competència, respectivament.

L'ACCO potencia i incideix en el reforçament de les polítiques proactives de foment i de promoció de la competència mitjançant l'anàlisi i l'estudi dels sectors econòmics i de la regulació i de l'actuació de les administracions públiques, la realització de propostes conduents a l'eliminació de restriccions i, per tant, a la millora de la competència i la difusió de la cultura de la competència a tots els àmbits de la societat.

1.3.2 Entitats privades de protecció al consumidor

Les 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.

Les associacions de consumidors i usuaris fan funcions d'informació, anàlisis comparatives de productes, ajut, assessorament, educació, atenció i tramitació de queixes i reclamacions dels consumidors. Les més representatives de Catalunya són:

- **Organització de Consumidors i Usuaris de Catalunya (OCUC):** és una associació privada sense ànim de lucre, democràtica i independent, que des del 1978 assumeix les funcions de defensar, educar, difondre, promoure i representar els 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 (vegeu: ocuc.cat).
- **Associació de Consumidors de la Província de Barcelona (ACPB):** és una entitat civil catalana sense afany de lucre, dedicada a informar, assessorar i defensar els consumidors i consumidoras de Catalunya (vegeu: www.acpb.cat/).
- **Associació de Consumidors i Usuaris en Acció de Catalunya (FACUA):** és una organització no governamental, sense ànim de lucre, que dedica els seus esforços a la defensa dels consumidors. A nivell estatal, està integrada en FACUA Espanya (vegeu: www.facua.org).
- **Associació d'Usuaris de Bancs, Caixes i Assegurances de Catalunya (AICEC-ADICAE):** el seu objectiu és compensar la gran diferència que existeix entre el ciutadà i les grans entitats financeres, cada vegada més

allunyades dels interessos dels usuaris; per tant, aconseguir una societat més justa des de l'àmbit del consum financer, millorant la informació i les relacions entre empreses financeres i els consumidors (vegeu: aicec.adicae.net).

- **Coordinadora d'Usuaris de la Sanitat, Salut, Consum i Alimentació (CUS):** és una associació de consumidors sense afany de lucre que té com a principal activitat la defensa dels drets dels consumidors i usuaris de la sanitat i la salut, tot i que també incorporen l'àmbit del consum, l'alimentació i la seguretat alimentària com a eixos transversals relacionats amb la salut (vegeu: www.cus-usuaris.org).
- **Federació Unió Cívica de Consumidors i Mestresses de Casa de Catalunya (UNAE):** és una entitat privada independent sense afany de lucre, d'àmbit català, que agrupa els esforços dels seus membres i de les associacions federades, centrant-los en la informació, la representació i la defensa dels legítims interessos dels consumidors i usuaris (vegeu: www.unae.cat).
- **Unió de Consumidors de Catalunya (UCC):** és una associació privada i progressista que va néixer de l'impuls de la Federació d'Alimentació del sindicat UGT. A més d'oferir serveis especialitzats per als seus associats, defensa els interessos generals de les persones consumidores de productes i usuàries de serveis, participant en diferents comissions de l'Administració i denunciant aquelles situacions on creu que els drets dels consumidors estan sent perjudicats (vegeu: www.consumidors.org).

2. La gestió de queixes i reclamacions

Una de les funcions del servei d'atenció al client és la gestió de la insatisfacció d'aquest. 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 tindrà una oportunitat per millorar-lo.

Les queixes són una oportunitat per millorar i conèixer l'opinió del client sobre el nostre servei; sovint els clients insatsfets no es queixen i només coneixem el seu malestar quan se'n van. Les queixes ens faciliten informació sobre les seves **necessitats i expectatives**, atès que ens permeten conèixer la seva percepció dels nostres serveis i ens serveixen de guia per millorar, ja que ens permeten corregir els possibles defectes o errors.

Si no coneixem els nostres errors no podrem evitar que es tornin a repetir i, si no sabem per què es produeixen, tampoc podrem evitar que torni a passar. Així doncs, la clau d'una gestió òptima de les queixes és que serveixin per **reduir al màxim els motius** que les produeixen.

A més, les queixes són una oportunitat per refermar la nostra relació amb el client. Portar a terme una bona gestió de les queixes és la millor manera de fidelitzar els clients; se sentiran atesos i escoltats i transmetrem una imatge d'empresa interessada en l'atenció i el servei al client.

2.1 El sistema de 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...

- **Denúncia.** La persona consumidora vol posar en coneixement de l'Administració competent uns fets que poden ser constitutius d'infracció administrativa, a fi que aquesta actuï corregint els fets il·lícits. Té per objectiu prevenir les conductes il·lícites i la defensa dels interessos generals.

Si aquestes expressions d'insatisfacció no es controlen poden produir efectes no desitjats, com ara pèrdua de clients i de quota de mercat, menor fidelitat... Una correcta gestió de les expressions d'insatisfacció ajudarà a mantenir i augmentar l'eficàcia en la prestació dels serveis. D'aquesta manera es guanyarà una segona oportunitat per obtenir l'aprovació dels clients i conservar la fidelitat.

Si alguna cosa va malament hem d'assegurar que el client sap on ha d'exposar el seu suggeriment, queixa o reclamació, que sap com l'ha d'expressar i que té la confiança que es resoldrà.

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:

- **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.

La norma ISO 10002-Sistemes de gestió de queixes i reclamacions estableix les directrius per a la implantació d'un sistema de gestió de queixes i reclamacions.

El sistema de gestió de queixes i reclamacions ha d'estar dissenyat de manera que aquesta gestió sigui visible i accessible per als clients, i és essencial que se'ls proporcioni la informació i la documentació necessàries de forma clara. Els **mètodes** que es poden utilitzar per donar coneixement del sistema són:

- Cartells i fullets en els llocs de negoci.
- Inclusió de la informació en documents com ara contractes i factures.
- Línies de contacte o números de telèfon gratuïts per al client al web, als documents...
- Enquestes de satisfacció.

- Informes comercials.
- Publicitat en mitjans accessibles a les parts interessades.

El sistema ha de ser accessible des de qualsevol punt de la cadena de prestació dels serveis i mitjançant qualsevol mitjà disponible perquè els clients puguin triar (telèfon, correu electrònic, personalment...). Aquí caldrà tenir especialment en compte la protecció de la identitat del client.

A part, la Llei del Codi de consum de Catalunya obliga les empreses que presten serveis bàsics —subministraments, transports, mitjans audiovisuals, comunicacions, assistencials i sanitaris, financers i d'assegurances— a 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.

La Llei del Codi de consum de Catalunya també estableix que les empreses que presten serveis de tracte continuat —per exemple, telèfon, aigua, llum, gas...— 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 tot cas, en el termini d'un mes des que s'ha presentat la queixa o reclamació.

2.1.1 Procediment de resolució de queixes i reclamacions

Per assegurar l'eficàcia i l'eficiència del sistema de gestió de les insatisfaccions dels clients cal assignar-hi els recursos necessaris, que han d'incloure personal d'atenció directa i de gestió, pressupost de formació, suport d'especialistes (assessoria legal, tècnica...), mitjans tecnològics i mitjans financers.

L'estructura organitzativa ha de permetre controlar, seguir i informar sobre l'evolució del sistema de queixes i reclamacions i prendre les accions correctives oportunes. Correspon a la direcció definir els objectius i les responsabilitats del control i seguiment del sistema i fer-ne les revisions, però cal també designar responsables d'atenció al client que s'ocupin d'assegurar que es controlen les queixes, que se'n fa un seguiment adequat, que es porten a terme les accions correctores previstes i que totes aquestes actuacions es registren adequadament.

La gestió de queixes i reclamacions és responsabilitat del **departament d'atenció al client**, però atès que els suggeriments, les queixes i les reclamacions poden

arribar a qualsevol persona de l'organització, tot el personal ha de saber què cal fer en aquestes circumstàncies. És convenient que aquelles persones que normalment no tenen contacte amb els clients també tinguin una guia clara per tramitar les insatisfaccions i facilitar la informació precisa al client.

El procediment que documenta el sistema de gestió de les queixes i reclamacions ha de ser clar i fàcil de seguir, tant per al client com per al personal, i ha de recollir el dret dels clients a expressar la seva insatisfacció. El sistema també ha de proporcionar la informació relativa a les expressions d'insatisfacció als diferents departaments per tal que puguin fer una anàlisi dels serveis o processos afectats i els puguin millorar.

Podeu consultar l'apartat "Els sistemes de gestió de la qualitat. Les certificacions de qualitat" de la unitat "Gestió i manteniment de dades de clients".

La norma ISO 10002-Sistemes de gestió de queixes i reclamacions defineix el procediment per al tractament de les queixes. 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, concretament:

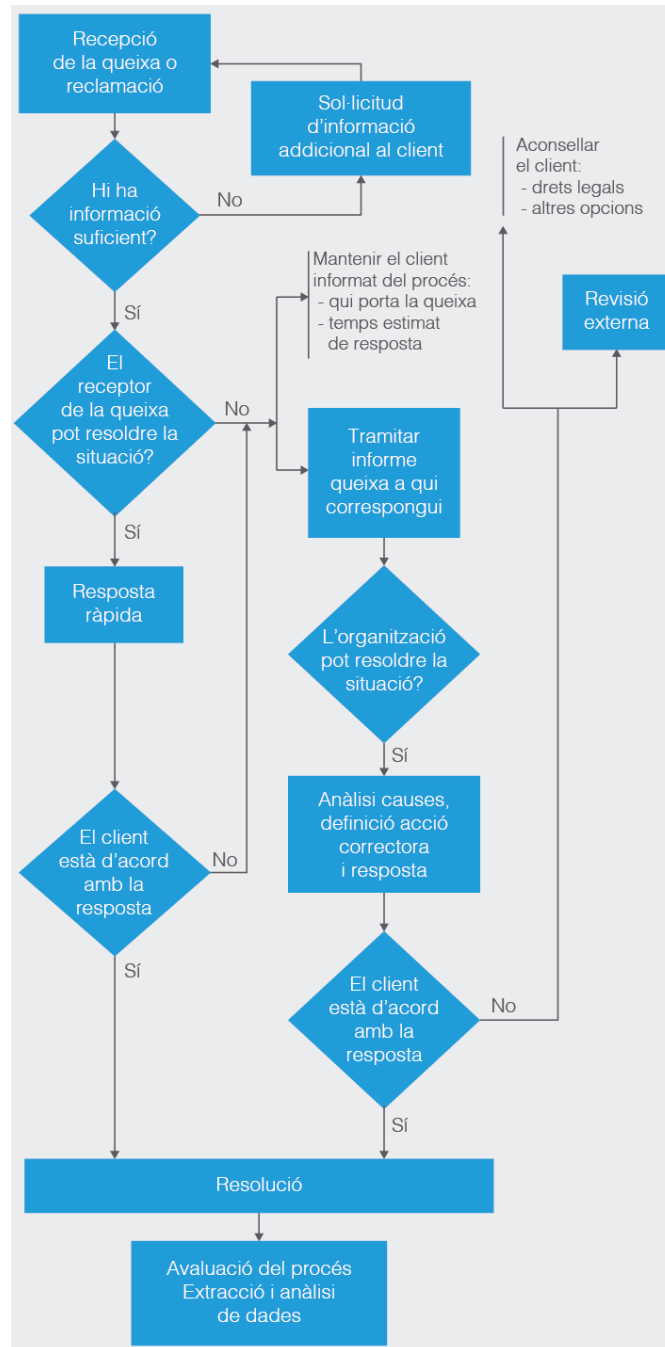
1. **Comunicació.** La informació relativa al tractament de les queixes ha d'estar disponible per als clients, els reclamants i les parts interessades. Aquesta informació s'ha de facilitar en un llenguatge senzill i, en la mesura del que sigui possible, en format accessible per a tothom.
2. **Recepció de la queixa.** És el moment en què es coneix la queixa del client, ja sigui verbalment o per escrit.
3. **Registre de la queixa.** Es registren les dades de la queixa al sistema informàtic amb un codi únic d'identificació. Aquest registre ha d'identificar la solució buscada pel reclamant i qualsevol altra informació necessària per al tractament eficaç de la queixa. Ha d'incloure:
 - Una descripció de la queixa i les dades de suport corresponents.
 - La solució sol·licitada.
 - Els productes o pràctiques de l'organització objecte de la queixa.
 - La data límit per a la resposta.
 - Dades sobre la unitat administrativa.
 - L'acció immediata duta a terme (si n'hi ha).
4. **Acusament de recepció de la queixa.** La recepció de cada queixa ha de ser notificada immediatament al reclamant per telèfon, correu postal o correu electrònic.
5. **Avaluació inicial de la queixa.** Cal veure a quina àrea o departament de l'empresa afecta, fer una primera valoració de les seves implicacions i de la possibilitat d'una acció immediata i fer-la arribar al seu responsable.
6. **Investigació de la queixa.** Cal investigar totes les circumstàncies relacionades amb la queixa, 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, i determinar-ne l'abast.

7. **Seguiment de la queixa.** S'ha de fer un seguiment de la queixa al llarg de tot el procediment. Una actualització del seu estat hauria d'estar disponible per al reclamant en qualsevol moment o, com a mínim, en el compliment de terminis).
8. **Proposta de solució.** Després d'analitzar la queixa cal proposar la manera més adient de solucionar el problema que l'ha causat i vetllar per tal que les mesures proposades es portin a terme.
9. **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.
10. **Recepció i contestació de la resposta del client.** És possible que quan la solució que aporta l'empresa sigui negativa per a les pretensions del client, aquest es posi de nou en contacte amb l'empresa. Cal indicar-li les possibles alternatives que té per intentar satisfer les seves pretensions.
11. **Tancament de la queixa.** Si el reclamant accepta la decisió o l'acció proposada, la queixa s'ha de resoldre i registrar.
12. **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'han desenvolupat correctament i en un període de temps adient.
13. **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. Aporten 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.

Podeu consultar un exemple de procediment per a la gestió de queixes i reclamacions a la secció "Annexos".

La figura 2.1 mostra el diagrama de flux del procediment per al tractament de les queixes que estableix la norma ISO 10002.

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 que es triga a resoldre una queixa, el percentatge de queixes resoltes, el cost mitjà d'aquestes i l'augment del nivell de satisfacció del client al qual s'ha resolt la queixa.

FIGURA 2.1. Diagrama de flux del procediment per al tractament de les queixes

El sistema de gestió de queixes i reclamacions ha d'estar **convenientment documentat**. S'ha d'evitar, però, una burocràcia excessiva i assegurar que els documents siguin una eina de treball que ajudi el personal a desenvolupar les seves tasques.

Els documents han de ser concisos i, si cal, han d'incloure exemples pràctics per facilitar el seu ús. Quant als registres, cal que siguin al més senzills possible i que s'adaptin a la mida i a les activitats desenvolupades. Cal assegurar que permetin:

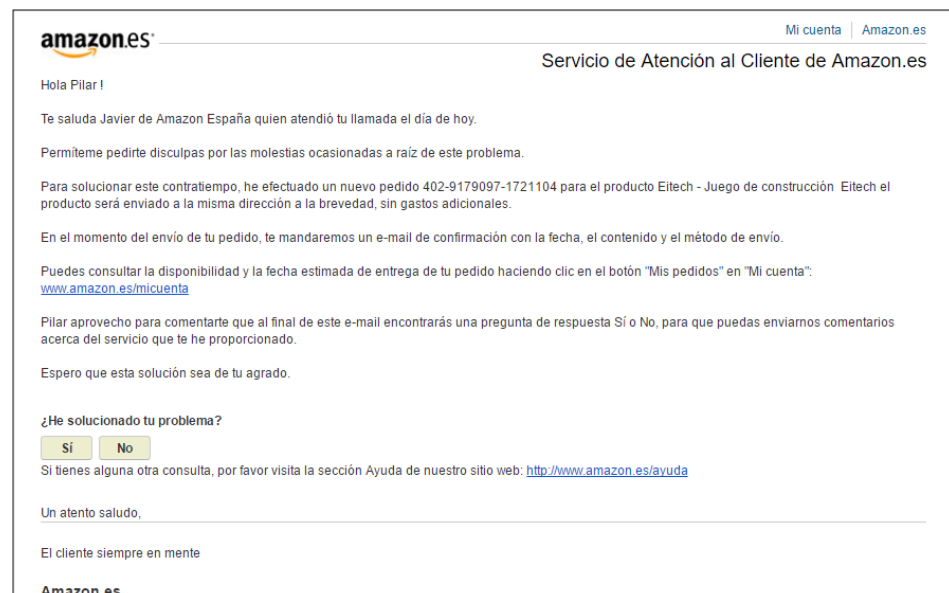
- Efectuar el seguiment i control de les demandes dels clients. En la figura 2.2 hi podeu veure un exemple de full de registre de queixes i reclamacions.

2.1.2 Control del sistema de gestió de queixes i reclamacions

Per poder identificar les àrees de millora cal dur a terme un seguiment de les queixes i reclamacions dels clients. Aquest control i seguiment ha de servir per assegurar-se que se'n fa una gestió correcta, i ha d'incloure un control i seguiment periòdic de les queixes i reclamacions resoltes, seleccionades a l'atzar, i una enquesta a les persones que han formulat les queixes i reclamacions, preguntant-los si estan satisfetes amb la forma com s'han gestionat.

La figura 2.5 mostra la resposta a una queixa que ja inclou un enllaç a una enquesta de satisfacció per tal que el client la respongui en el mateix moment en què rep aquesta resposta.

FIGURA 2.5. Resposta a una queixa i enquesta satisfacció



Per dur a terme un correcte control i seguiment del sistema s'aconsella la utilització d'**indicadors** com ara:

- Nombre de queixes i reclamacions rebudes.
- Nombre de queixes i reclamacions resoltes directament pel personal d'atenció al client.
- Nombre de queixes i reclamacions repetitives.
- Nombre de queixes i reclamacions amb categoria prioritària.

També és convenient dur a terme **auditories** del sistema de gestió de les queixes i reclamacions. Aquestes auditories tenen com a objectiu valorar el funcionament global del sistema i identificar qualsevol desviació que hi pugui haver.

Finalment, de forma periòdica, s'han de fer revisions de la capacitat del sistema de gestió per complir amb la política marcada. Les revisions haurien de consistir

en avaluacions comprensibles, completes i ben estructurades de totes les fonts d'informació.

El resultat d'aquestes revisions ha de ser l'establiment d'un **programa d'accions** apropiades per a la millora dels serveis prestats. La revisió del sistema hauria de considerar:

- Factors interns, com canvis en l'estructura de l'organització o en els serveis oferts.
- Factors externs, com canvis en la legislació, en les pràctiques competitives o innovacions tecnològiques.
- Resultats del sistema de gestió.

2.2 Tècniques de comunicació per al tractament de queixes i reclamacions

Els clients manifesten la seva insatisfacció mitjançant un suggeriment, una queixa o una reclamació, depenent del **grau de descontentament**. El client que reclama ajuda a detectar percepcions que d'una altra manera serien desconegudes i, d'un mode o d'un altre, ajuda a millorar tant els productes i serveis oferts com l'atenció al client.

En funció de l'actitud que adopten envers l'empresa, podem diferenciar diferents comportaments:

- **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, tret 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 a millorar el servei. Fa arribar el seu malestar a altres persones.

2.2.1 Queixes i reclamacions presencials

Quan un client reclama, la seva predisposició respecte a l'empresa no és neutra o positiva, encara que per a la companyia ho pugui ser. L'empleat que acull el client ha de saber donar un to positiu a una situació que probablement el consumidor o

usuari no viu com a positiva, saber tranquil·litzar-lo 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.

El primer que caldrà fer és escoltar atentament el que el client ens hagi de dir, sense interrompre'l ni discutir-hi i donant mostres que l'entendem. Això permetrà que el client es desfogui i manifesti tot allò que consideri convenient.

Un cop el client ja hagi manifestat la seva queixa cal agrair que ens l'hagi feta arribar i mostrar que entenem com se sent. Serà el moment de resumir el que hàgim entès i de preguntar sobre aquells aspectes que no hagin quedat prou clars. Sovint les queixes dels clients són molt generals i poc precises, i és important saber quin és exactament el motiu de la seva insatisfacció.

Els clients potser no tenen la raó sempre, però sí que tenen **dret a queixar-se** i, si ho fan, sempre és per algun motiu que haurem d'intentar comprendre i respectar.

Quan ja estem segurs que comprenem la situació és el moment de donar una resposta. Hem de procurar donar sempre **respostes positives**, manifestar la nostra voluntat d'ajudar i centrar-nos en allò que podem fer, no en allò que no podem fer. Convé utilitzar termes positius com ara "benefici", "solució", "estalvi"... i evitar les paraules amb molta càrrega negativa com ara "impossible", "problema", "difícil"...

Si hi ha hagut alguna errada per part nostra no s'han de donar excuses ni s'ha de culpar algú altre, cal demanar disculpes, assumir-ne la responsabilitat i proposar una solució.

En ocasions ens podem trobar amb **clients enutjats**, i fins i tot agressius. Les passes que cal seguir en aquestes situacions són les següents:

1. Deixar expressar les queixes sense contradir ni interrompre.
2. Escoltar activament i de manera assertiva: mantenir la mirada, assentir.
3. 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.
4. Mantenir un to de veu pacient, respectuós i calmat.
5. No dir-li mai al client que està equivocadament. Cal posar-se al seu lloc per saber com reaccionaria una altra persona. S'ha de ser neutral i intentar evitar el conflicte.
6. Demostrar que entenem el seu enuig. Resumir i, si és possible, utilitzar la tècnica del *banc de boira* per mostrar una acord parcial.
7. Tranquil·litzar l'interlocutor i proposar una solució interessant per a ambdues parts.

8. Si el client no accepta el que diem, utilitzar la tècnica del *disc ratllat*.
9. No negociar amb el client ni acceptar peticions excessives.
10. No respondre mai als atacs personals.
11. 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-ho 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 la companyia. Per aquest motiu, sempre cal **mostrar agraïment** al client per la seva reclamació.

En tot 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 qüestioni 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 la companyia. 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.

L'empresa ha d'entendre la reclamació com a una oportunitat que li dona el client per descobrir un error en el servei i corregir-lo.

2.2.2 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. En aquests casos, 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.
- **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. 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 conjuar contundència amb respecte i cordialitat amb el client.

2.3 La negociació en la resolució de queixes i reclamacions

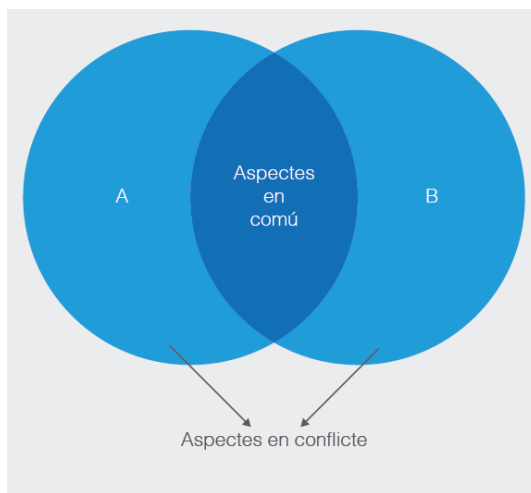
A vegades, tot i partir de posicions allunyades, tant l'empresa com el client tenen interès a arribar a un acord perquè el trencament de la relació seria perjudicial per a les dues parts. En aquestes situacions caldrà establir un procés negociador que permeti acostar les posicions i arribar a una solució que satisfaci les dues parts.

La **negociació** és el procés en el qual dues o més parts amb interessos en conflicte intercanvien propostes per arribar un acord que satisfaci les necessitats de les dues parts.

Perquè hi pugui haver negociació cal que cadascuna de les parts tingui alguna mena de poder sobre l'altra part, de forma que cap de les dues pugui imposar la seva solució, i també cal que tinguin la voluntat d'arribar a un acord.

La figura 2.6 mostra la **relació de les parts** en una negociació. Per tal d'arribar a un acord que pugui ser satisfactori per a les dues parts, cadascuna ha d'estar disposada a fer concessions sobre els aspectes en conflicte.

FIGURA 2.6. Relació de les parts en una negociació



En la figura 2.6 els aspectes en conflicte de cadascuna de les parts estan igualats, però això no té per què ser així. La part que tingui menys aspectes en conflicte o, el que és el mateix, menys necessitats, serà la que tindrà més poder en la negociació. Pel contrari, com més necessitats es tinguin, més dèbil serà la posició d'aquella part. Així, les necessitats d'una part donen poder a l'altra part.

2.3.1 Preparació de la negociació

A l'hora de planificar i preparar la negociació cal recopilar el màxim d'informació possible sobre les necessitats de les parts i definir clarament de quina posició es parteix, quin és l'objectiu a aconseguir i quins elements són irrenunciables.

Cal establir quines són les **necessitats** que es tenen i diferenciar-les dels **desitjos**. L'objectiu de la negociació és cobrir aquestes necessitats, i és important no confondre-les amb altres qüestions que, tot i ser desitjables, no són realment imprescindibles, que serien els desitjos. Els desitjos seran aquells aspectes sobre els quals es poden fer concessions.

De la mateixa manera, cal intentar esbrinar quines són les necessitats i els desitjos de l'altra part, sabent que sovint només es podran fer presumpcions i que caldrà

està preparat per modificar l'estratègia si durant el procés de negociació es veu que les necessitats de l'altra part no són exactament les que se suposaven.

Si es vol arribar a un acord que pugui ser beneficiós per a les dues parts, el que es coneix com a un **resultat win/win** ('guanyar/guanyar') cal evitar negociar sobre una sola variable. Si es negocia sobre un sol punt, per força qualsevol guany d'una de les parts es tradueix en una pèrdua per a l'altra part. En canvi, si es negocia sobre un **conjunt de variables** les concessions que es facin en un aspecte es poden compensar amb la millora d'algun altre. Per exemple, es pot fer una concessió en el termini a canvi de no modificar el preu.

En la preparació de la negociació, doncs, cal determinar quines variables es poden posar en joc i analitzar-les en funció del cost que tenen per a l'empresa i del valor que tenen per al client. **Cost i valor** rarament coincideixen, i és probable que es puguin oferir concessions que per a l'empresa tinguin un cost escàs però que, en canvi, tinguin un gran valor per al client. Un exemple podria ser allargar el termini de pagament a un client amb el qual tenim un conflicte en el preu.

Al mateix temps, l'anàlisi de les variables permet exigir aquelles concessions que són valuoses per a l'empresa però que representen poc cost per al client.

Durant la preparació de la negociació cal establir també l'espai de negociació per a cadascuna de les variables, definint la **posició de sortida** o la primera oferta que es farà per començar a negociar, la **zona objectiu** o el punt on es voldria tancar l'acord i el **punt de ruptura** o el màxim al qual s'està disposat a arribar.

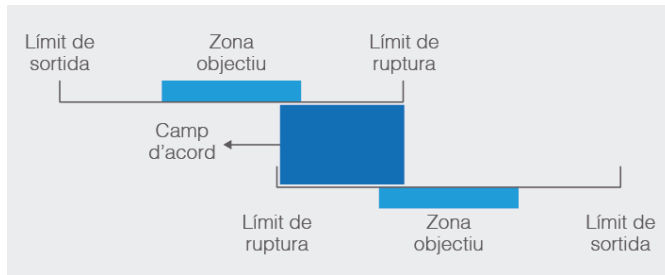
La posició de sortida i el punt de ruptura delimiten l'**espai de negociació**. Normalment, el punt de sortida o oferta inicial es calcula a partir del límit de ruptura. Si el punt de sortida és la primera oferta que es fa per iniciar la negociació, el límit de ruptura és la quantitat mínima per la qual l'empresa estaria disposada a acceptar o el cost màxim que estaria disposat a assumir el client.

La figura 2.7 mostra gràficament com queden establerts els límits de la negociació.

FIGURA 2.7. Límits de la negociació



Cal valorar molt bé on s'estableix el punt de ruptura, atès que superar-lo vol dir trencar la negociació. A l'hora de decidir on se situa aquest punt el que cal preguntar-se és què passa si no s'arriba a cap acord i quin cost té aquesta situació per a l'empresa. El client, com l'empresa, també establirà un punt de ruptura, i la combinació de tots dos ha de deixar lloc per a l'acord. La figura 2.8 mostra la **situació desitjable**, on les posicions de les dues parts permeten una àrea d'acord.

FIGURA 2.8. Límits de les dues parts

Cal tenir en compte, però, que si es mouen els límits de la primera part cap a l'esquerra o els de la segona part cap a la dreta es donaria una situació on no hi hauria cap marge per a l'acord. De la mateixa manera, com més sobreposats estiguin els límits de les dues parts o més amplis siguin aquests límits, més senzill és arribar a un acord.

2.3.2 Estratègia i tècniques de negociació

Un altre element a definir en la fase de preparació de la negociació és l'estratègia a seguir. En les negociacions amb els clients cal evitar les estratègies competitives i optar per **estratègies col·laboratives** que permetin arribar a una solució *win/win*, és a dir, a una solució que sigui satisfactòria per a les dues parts.

Un client no és un enemic al qual s'ha de vèncer, sinó més aviat algú amb qui interessa col·laborar per superar les diferències que es tinguin i arribar a un acord que permeti continuar la relació comercial. Negociar ha de servir per imaginar solucions que procurin un benefici mutu.

Per posar en joc una estratègia col·laborativa, la qualitat de la comunicació que s'estableix és fonamental. Cal tenir cura tant de la comunicació verbal com de la no verbal i aconseguir una comunicació positiva i eficaç practicant l'escolta activa i l'assertivitat.

Escoltar activament el client ajuda a posar-se en el seu lloc i permet entendre els seus motius. Per part de l'empresa, cal limitar al màxim el nombre d'arguments; sovint, un sol argument és més eficaç que molts de diferents, i així també s'evita atabalar o irritar el client. És millor centrar-se en els arguments del client, parafrasejar, preguntar i mostrar en tot moment que s'està escoltant i que el seu punt de vista interessa a l'empresa.

L'**assertivitat** és fonamental en situacions de conflicte. Cal controlar en tot moment les emocions i evitar caure en les provocacions o emetre judicis sobre els comportaments o les persones. L'únic objectiu de la negociació és aconseguir un acord raonable i beneficiós per a les dues parts, i mai s'ha de convertir en una qüestió personal.

Cal recordar en tot moment que trobar una solució convé a les dues parts i és convenient utilitzar expressions que reforcin la idea d'aquest interès comú; per

exemple utilitzant la primera persona del plural (“Podem fer això, ...”; “Ens convé...”). Així mateix, és important posar el focus en el futur, en la solució, en lloc de destacar allò que ja ha passat i evitar cercar culpables o transmetre missatges negatius.

Per tal d’**aconseguir un equilibri** entre les cessions de l’empresa i els compromisos que el client adquireix es poden utilitzar pràctiques com ara:

- Utilitzar el sí condicional, és a dir, condicionar la concessió a alguna contrapartida.
- No presentar d’immediat la millor oferta possible, així es podran anar fent petites concessions i s’evidenciarà que no es manté una postura immòbil.
- Fer petites concessions, de forma que es puguin obtenir contrapartides per a cadascuna.
- Fer petites concessions i donar a entendre que se cedeix en alguna cosa essencial, per tal de posar les concessions en valor i subratllar-les.
- Utilitzar el silenci tàctic, de forma que l’altra part se senti obligada a fer alguna aportació o a ampliar o modificar la que acabi de fer.

Una cop acabada la negociació convé fer-ne un resum i verificar la comprensió de tots els aspectes que s’hagin tractat. Si s’ha arribat a un acord és el moment de deixar-lo per escrit i de confirmar que no hi ha malentesos. Si no s’arriba a cap acord es pot donar per tancada la negociació i sol·licitar una mediació que ajudi a clarificar les posicions de les parts o un arbitratge de consum que dirimeixi el conflicte. Cal ser prudent i no precipitar-se abans de donar per tancada una negociació, però sempre serà millor la **falta d’acord** que accedir a sol·licituds que puguin ser perjudicials per a l’empresa.

2.4 La tramitació i gestió de reclamacions

Totes les persones físiques i jurídiques que a Catalunya comercialitzin béns o prestin serveis, sigui directament o bé com a intermediaris, han de disposar de **fulls oficials de queixa**, reclamació i denúncia per facilitar que els consumidors i usuaris que ho sol·licitin puguin formular per escrit la seva reclamació en el mateix establiment, per deixar constància d’aquest fet i també possibilitar l’acord o la solució al conflicte.

Segons el Decret 121/2013, de 26 de febrer, pel qual es regulen els fulls oficials de queixa, reclamació i denúncia en les relacions de consum, han de disposar de fulls oficials tots els establiments comercials i aquells que prestin un servei, directament o bé com a intermediaris, amb l’**excepció** de:

- Els fedataris públics o el personal que exerceixi potestats públiques retribuïdes mitjançant aranzel (notaris i registradors).

Podeu consultar el full oficial de queixa/reclamació/denúncia al Decret 121/2013 que trobareu a l’apartat “Annexos”.

- Els serveis públics prestats directament per l'Administració.
- Els centres que imparteixen ensenyaments reglats.
- Totes les activitats que disposen de normativa específica en matèria de fulls de queixa, reclamació o denúncia.

Els establiments han d'exhibir un cartell visible que informi que tenen aquests fulls a disposició de la clientela.

Els **organismes habilitats** per tramitar queixes, reclamacions i denúncies són:

- Serveis públics de consum: les Oficines Municipals i Comarcals d'Informació al Consumidor (OMIC i OCIC), i les oficines de l'Agència Catalana del Consum en cas que no es tingui accés a les oficines municipals i comarcals.
- Els col·legis professionals en relació amb els seus col·legiats.
- Les organitzacions de consumidors i usuaris en relació amb els seus associats.

Els fulls oficials de queixa, reclamació i denúncia estan integrats per un joc unitari d'impresos compost per tres exemplars: un per a la persona consumidora, un per a l'organisme habilitat i el tercer per a l'empresari o empresària. Contenen les indicacions impreses en català, castellà i, si escau, en anglès. A la Val d'Aran, també en occità.

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 hi intervingui l'Administració.

Les empreses han de garantir que els clients tinguin constància, per escrit o en qualsevol suport durador, de la presentació de queixes i reclamacions. Per tant, se'ls haurà de lliurar un **acusament de recepció**, un número d'incidència o qualsevol altre document acreditatiu, i se'ls ha de donar resposta al més aviat possible; en tot cas, com a màxim, en el termini d'un mes des de la seva presentació.

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 (bit.ly/2CaEZy2) emplenant el formulari. En l'escrit de reclamació o denúncia cal incloure les dades del client o consumidor —adreça, telèfon de contacte...— 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...

En el cas que un cop tramès el full a l'Administració hi manquin dades rellevants, com la petició que formula o la mancança 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'arxivament de les actuacions.

2.4.1 Tramitació de la reclamació per una associació de consumidors

Les associacions de consumidors tenen com a finalitat la defensa dels interessos dels consumidors i usuaris, incloent-hi la informació i educació. Representen els seus associats defensant els seus interessos, però també els del conjunt dels consumidors.

En cas de tenir un problema amb una empresa, el consumidor pot dirigir-se a una associació de consumidors, que tramitarà la seva reclamació, és a dir, dirigirà en el seu nom un escrit a l'empresa i davant els organismes competents.

En cas que la tramitació hagi donat un resultat negatiu, podrà ajudar a presentar una sol·licitud d'arbitratge davant la Junta Arbitral de consum competent. Igualment pot assessorar respecte a la presentació d'una demanda judicial i fins i tot presentar-la en el seu nom, ja que en determinats casos gaudeixen del benefici de justícia gratuïta.

2.4.2 Inspecció

Si en tramitar una reclamació l'Administració observa indicis d'infracció pot traslladar el cas als serveis d'inspecció perquè, si escau, s'iniciï un expedient sancionador. D'ocórrer això, el reclamant no en serà part, però sí que té dret a ser informat de la seva iniciació i resolució.

La finalitat principal d'un expedient sancionador és dissuadir el que comet les infraccions de seguir fent-ho en perjudici dels consumidors. La sanció sol ser econòmica.

Inspecció de consum

Els productes que es troben al mercat han de éssers segurs per als consumidors. Vegeu el vídeo *Inspecció de consum*, publicat per l'Agència Catalana del Consum:



https://www.youtube.com/embed/_WPxtuspslg?controls=1



L'Administració no pot obligar l'empresa o el professional que hagi comès una infracció i ocasionat algun perjudici a reparar els danys causats a un consumidor o a un conjunt de consumidors. Si un consumidor vol exigir una indemnització pels danys i perjudicis soferts podrà acudir a l'arbitratge, si l'empresa hi està adherida, o als tribunals.

2.5 Les reclamacions davant de l'Administració

Quan un consumidor o usuari vol presentar una reclamació davant l'Administració cal tenir en compte els procediments que estableix la legislació per garantir els drets dels ciutadans davant de l'Administració i també els deures que han de complir els ciutadans en les seves relacions amb l'Administració.

L'**administrat** és la persona física o jurídica que es relaciona amb l'Administració mitjançant el procediment administratiu.

La relació que s'estableix entre l'Administració i l'administrat és regulada pel **dret administratiu**. La llei estableix que les persones que tenen capacitat per actuar davant l'Administració pública són:

- Les persones que tinguin la capacitat d'actuar segons les normes civils (majors d'edat).
- Els menors d'edat per a les actuacions en defensa dels seus interessos, sempre que la llei ho permeti sense l'assistència del tutor.

La llei de règim jurídic de les administracions públiques i del procediment administratiu parla també de la figura de l'**interessat**. Així, en l'article 31 defineix com a interessats en el procés administratiu:

- Els que l'iniciïn com a titulars de drets o interessos legítims individuals o col·lectius.
- Els que, sense haver iniciat el procediment, tinguin drets que puguin resultar afectats per la decisió que s'hi s'adopti.

Els ciutadans i l'Administració

La Llei 30/1992, de 26 de novembre, de règim jurídic de les administracions públiques i del procediment administratiu comú, preveu tant els drets com els deures dels ciutadans davant de l'Administració.

- Aquells els interessos legítims dels quals, individuals o col·lectius, puguin ser afectats per la resolució i compareguin en el procediment mentre no hagi recaigut la resolució definitiva.

La normativa també recull els **drets dels ciutadans** en les seves relacions amb les administracions públiques, que són, entre d'altres:

- Conèixer en qualsevol moment l'estat de la tramitació dels procediments en els quals s'és persona interessada.
- Obtenir còpies segellades de qualsevol document que es presenti a l'Administració (serveixen com a justificant de documentació lliurada).
- Identificar els membres de l'Administració sota la responsabilitat dels quals es tramiten els procediments.
- Utilitzar les llengües oficials en un territori.
- Formular al·legacions i aportar documentació en la fase anterior al tràmit d'audiència i que es tinguin en compte.
- No presentar documents no exigits per les normes aplicables en el procediment de què es tracta.
- Accedir als registres i arxius de les administracions públiques en determinades situacions i amb les limitacions que estableix la llei.
- Ser tractats amb respecte i deferència per les autoritats i els funcionaris.
- Exigir les responsabilitats de les administracions públiques i del personal al seu servei.

Entre els **deures dels ciutadans** en les seves relacions amb les administracions públiques hi ha els de col·laboració i de compareixença. Els ciutadans estan obligats a facilitar a l'Administració la informació que els sol·liciti amb relació al procediment i a comparèixer davant de l'Administració en cas de rebre una citació.

2.5.1 El procediment administratiu

La Llei 30/1992, de 26 de novembre, de règim jurídic de les administracions públiques i del procediment administratiu comú, determina com s'han de produir els **actes administratius** per garantir la participació i els drets dels ciutadans davant de l'Administració, establint un procediment administratiu que s'ha de seguir en totes les fases.

Els **actes administratius** són disposicions emeses per les administracions públiques que recullen la seva voluntat i que, un cop són publicades, originen efectes jurídics.

Totes les persones que tinguin un interès en l'acte administratiu que en resulti poden participar en el procediment administratiu.

El **procediment administratiu** és el conjunt d'actes formals que s'han de produir fins a dictar una resolució administrativa.

Si no se segueix el procediment establert, l'acte administratiu resultant es pot arribar a considerar nul de ple dret.

A Catalunya, el procediment administratiu està regulat per la Llei 26/2010, de 3 d'agost, de règim jurídic i de procediment de les administracions públiques de Catalunya.

El procediment administratiu consta de tres fases: la iniciació, l'ordenació i instrucció i la finalització.

La **iniciació** d'un procediment pot ser a instàncies de la mateixa administració, és el que es coneix com una iniciació d'ofici, o bé pot ser a instàncies de l'interessat. La iniciació **d'ofici** es produeix quan l'òrgan administratiu competent és qui inicia el procediment a iniciativa pròpia o per ordre d'algun organisme superior, a petició raonada d'altres òrgans o per denúncia. La iniciació **a instància de l'interessat** es produeix quan un particular fa una sol·licitud a l'òrgan administratiu corresponent.

L'**ordenació i instrucció** del procediment serveix per determinar, aportar i comprovar totes aquelles dades que calgui tenir en compte per dictar la resolució final. L'ordenació és l'impuls del procediment, que ha de ser d'ofici, i la instrucció comprèn tràmits com ara:

- **Al·legacions**, que poden presentar els interessats durant el procediment, abans del tràmit d'audiència. Per exemple, per manifestar el desacord amb una sanció.
- **Proves**, per acreditar determinats fets. L'interessat pot designar tècnics perquè l'assisteixin.
- **Informes**, per aportar informació de caràcter tècnic facilitada per òrgans especialitzats.
- **Audiència**, que cal portar a terme abans de la resolució i que consisteix a comunicar als interessats les actuacions realitzades per tal que puguin fer les al·legacions que considerin pertinents.

La **finalització** del procediment administratiu es pot produir de diverses maneres, perquè hi ha una resolució o una terminació o bé per desistiment, renúncia, caducitat, convenció o silenci administratiu:

- **Resolució**: es decideix definitivament sobre la qüestió plantejada a l'expedient.
- **Terminació**: si hi ha un pacte, un acord o un conveni entre les parts, sempre que no es tracti de matèries on estigui prohibida la transacció.

- **Desistiment:** si l'interessat desisteix de la seva sol·licitud, sempre que no estigui prohibit per la norma. Permet iniciar un altre procediment en el futur.
- **Renúncia:** si l'interessat renuncia a formular la sol·licitud. Impedeix iniciar un altre procediment amb relació al mateix dret en el futur.
- **Caducitat:** si es paralitza la tramitació de l'expedient per motius atribuïbles a l'interessat.
- **Silenci administratiu:** si l'Administració no resol en el termini previst i la norma preveu, expressament, que es produeix un estimació o una desestimació presumpta pel mer transcurs d'aquest temps. Es parla, així, d'actes produïts per silenci positiu o negatiu, segons els casos.

2.5.2 Els documents administratius

L'activitat administrativa es caracteritza pel seu **caràcter documental**, és a dir, queda registrada en documents. Els documents administratius serveixen, d'una banda, per deixar constància de les actuacions de l'Administració i per comunicar aquestes actuacions als ciutadans i, de l'altra, per proporcionar seguretat jurídica als ciutadans.

Per tal que un document es pugui qualificar com a administratiu ha de ser emès per un òrgan de l'Administració, ha de complir determinats requisits quant a la forma i quant al contingut, i ha de produir efectes jurídics.

Els principals documents que **emet l'Administració** i que poden formar part del procediment administratiu són:

- **Notificació.** Document que trasllada una resolució a l'interessat, indicant la possibilitat d'al·legacions o de recursos.
- **Ofici.** Escrit breu dirigit a una altra administració o a un particular que informa, generalment, d'algun document que s'acompanya.
- **Certificat.** Document que acredita de manera fefaent una resolució, indicant l'òrgan que l'ha adoptada i la data. Amb aquest document públic també s'acrediten de manera fefaent fets o circumstàncies que consten en arxius, registres, llibres d'actes...
- **Edicte.** Anunci que informa d'una determinada resolució administrativa o tràmit i que es publica en un diari oficial o periòdic i/o en un tauler físic o digital.
- **Diligència.** Nota breu que s'estén sobre un document per acreditar-ne algun tràmit.
- **Acta.** Document que estén el secretari per deixar constància d'una sessió d'un òrgan col·legiat, i que recull, entre altres extrems, la data, els assistents, els acords i els resultats de les votacions.

- **Informe.** Document que recull judicis de caràcter tècnic que calgui prendre en consideració en dictar la resolució.

D'altra banda, els principals documents que els particulars i les empreses **adrecen a l'Administració** són:

- **Sol·licitud.** Document que conté una o diverses peticions d'un particular i adreçada a l'organisme competent sobre una matèria de tramitació prevista per la normativa vigent. També rep el nom d'instància, ja que la seva finalitat és l'obertura d'un procediment administratiu a instància de l'interessat.
- **Denúncia.** Document pel qual un particular posa en coneixement d'un òrgan administratiu l'existència d'un determinat fet que podria obligar a la iniciació d'un procediment administratiu.
- **Al·legacions.** Document pel qual l'interessat en un procediment administratiu aporta als seus òrgans responsables dades o valoracions per a la seva consideració.
- **Recurs administratiu.** Document en què se sol·licita a l'Administració la revisió o la revocació d'una resolució administrativa o d'un acte de tràmit.

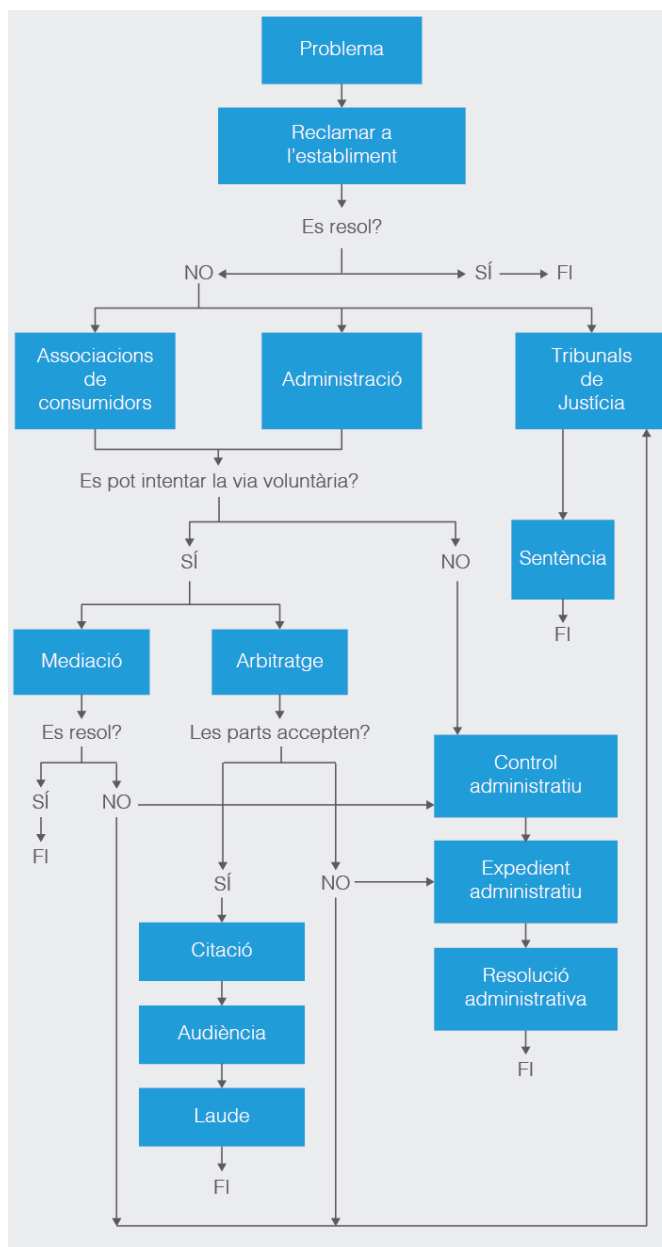
2.6 Vies extrajudicials de resolució de conflictes de consum

Quan el consumidor presenta una reclamació davant d'una empresa, sovint el que intenta és iniciar 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 alguna de les parts no es mostra disposada a assumir la seva responsabilitat o a arribar a un acord, el consumidor pot **traslladar la queixa** a un altre organisme o instància superior que valori les al·legacions presentades per ambdues parts i tingui competència per resoldre sobre el tema.

El consumidor pot 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** es pot fer una sol·licitud d'arbitratge. Per a la resta d'empreses es pot sol·licitar la mediació mitjançant el model de reclamació/denúncia.

En els dos casos s'ha 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.

En la figura 2.9 podeu veure un diagrama que mostra els possibles circuits que segueixen les reclamacions de consum.

FIGURA 2.9. El circuit de les reclamacions de consum

2.7 Les 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.

Per mitjà de la denúncia es comuniquen a l'Administració competent en matèria de protecció de les persones consumidores uns fets, unes circumstàncies o uns esdeveniments que poden vulnerar la normativa de consum.

Si de la denúncia deriven indicis d'infracció, d'acord amb el que estableixen el Codi de consum de Catalunya i les normatives sectorials de consum, les

administracions públiques competents han d'iniciar d'ofici els procediments administratius adequats per evitar la vulneració de la normativa.

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. No obstant això, en aquells casos en què s'hagin cobrat imports indeguts, a més de les possibles sancions que es puguin imposar a l'empresa, la denúncia també serveix per sol·licitar la restitució de les quantitats percebudes indegudament i per exigir la indemnització per danys i perjudicis causats a la persona consumidora.

Les persones consumidores poden presentar les denúncies personalment, a través d'una organització de consumidors o mitjançant un representant acreditat. En cap cas és obligatori que les parts tinguin representació o assistència legal, tot i que la poden sol·licitar en qualsevol fase del procediment.

Les infraccions previstes pel Codi de consum **prescriuen passat un temps**, més enllà del qual ja no es poden sancionar les empreses. Així doncs, s'estableixen uns terminis màxims per a l'admissió de les denúncies que varien en funció de la gravetat de la infracció:

- Infraccions lleus: dos anys comptats des del dia en què s'ha comès la infracció, o des de la finalització del període de comissió si es tracta d'infraccions continuades.
- Infraccions greus: tres anys comptats des del dia en què s'ha comès la infracció, o des de la finalització del període de comissió si es tracta d'infraccions continuades.
- Infraccions molt greus: quatre anys comptats des del dia en què s'ha comès la infracció, o des de la finalització del període de comissió si es tracta d'infraccions continuades.

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 i 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.

L'Agència Catalana de Consum comunica al denunciant que s'ha rebut la seva denúncia requerint-li, si escau, que completi la documentació aportada (tiquets de compra, factures, contractes...) 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'arxivament de les actuacions. Si transcorregut aquest termini no s'ha aportat la documentació o les dades requerides, l'òrgan competent podrà arxivar les actuacions.

Servei d'Orientació Jurídica (SOJ)

Es tracta d'un servei públic i gratuït d'atenció personalitzada que ofereixen els col·legis d'advocats de Catalunya, amb la col·laboració del Departament de Justícia, per assessorar i orientar els ciutadans sobre temes jurídics.

Quan el full de denúncia 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 rebi 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.

En el cas d'haver-hi algun indicati d'infracció administrativa, iniciarà les diligències per determinar-ne l'abast i la responsabilitat i, si és el cas, s'incoarà un procediment sancionador del qual es pot derivar la imposició d'una sanció.

Si l'empresa infractora no compleix voluntàriament les resolucions de l'Administració competent quedarà oberta la via judicial.

Si es considera que no s'ha produït infracció o no ha estat possible determinar el responsable de la mateixa, s'arxiven les actuacions inspectores.

En els dos casos es comunica al denunciant, de manera motivada, el resultat de la seva denúncia.

3. La mediació i l'arbitratge

En circumstàncies normals, la majoria de queixes i reclamacions haurien de ser resoltes pel sistema intern de gestió. No obstant això, poden aparèixer circumstàncies que impedeixin arribar a una resolució interna; per exemple, quan el client no està disposat a negociar.

Quan el procés de resolució de queixes i reclamacions no satisfaci el client és recomanable recórrer a un **sistema extern**, com ara l'arbitratge o la mediació, sense haver d'acudir a la via judicial.

De fet, si un cop presentada una reclamació el client no rep una resposta satisfactòria de l'empresa en el termini màxim d'un mes, pot presentar una reclamació o una denúncia a l'Administració que tingui competències en matèria de consum; en el cas de Catalunya, a l'Agència Catalana de Consum. Per fer aquesta tramitació, el client o usuari també pot demanar l'assessorament d'una associació de consumidors.

Un cop la reclamació arriba a l'Administració es posen en marxa una sèrie de mecanismes extrajudicials amb l'objectiu de trobar una solució satisfactòria per al consumidor. En cas que el conflicte no es resolgués d'acord amb les exigències del consumidor o bé hi hagués indicis de delictes, aquest podria interposar la denúncia pertinent i adreçar-se als tribunals de justícia.

El Codi de consum de Catalunya estableix que la resolució extrajudicial dels conflictes derivats d'una relació de consum es canalitzarà principalment per la mediació i l'arbitratge de consum.

Els **serveis de mediació i arbitratge** són possibles si les dues parts acorden el seu ús. Tenen l'avantatge que són processos privats relativament barats i ràpids. A part, la utilització d'un procediment independent de revisió aporta una credibilitat substancial als ulls dels clients, i és més probable que acceptin el resultat si prové d'una revisió independent.

L'adhesió a un sistema d'arbitratge suposa diversos avantatges per a les empreses, com ara:

- Es genera confiança en els consumidors i usuaris.
- Els procediments de revisió independent subministren una confirmació més creïble.
- Els conflictes poden ser resolts ràpidament, sense publicitat adversa.
- S'eviten o es redueixen significativament els costos legals o administratius relatius als conflictes.

3.1 La mediació

La regulació del procediment de consum la trobem en el Decret 98/2014, de 8 de juliol, sobre el procediment de mediació en les relacions de consum.

Podeu consultar el Decret 98/2014, de 8 de juliol, sobre el procediment de mediació en les relacions de consum, a l'apartat "Annexos".

La **mediació de consum** és un procediment voluntari de resolució extrajudicial de conflictes mitjançant el qual les persones consumidores i els empresaris o empresàries promouen l'obtenció d'una solució consensuada a un conflicte, amb la intervenció d'una persona mediadora formada en mediació que actua de manera imparcial, experta i neutral.

Els principis de la mediació són set:

- **Voluntarietat:** les parts són lliures d'acollir-se a la mediació i de desistir-ne en qualsevol moment.
- **Imparcialitat:** la persona mediadora té el deure d'ésser imparcial, i, en conseqüència, ha d'ajudar els participants a assolir els acords pertinents sense imposar cap solució ni mesura concreta. Si la persona mediadora té algun conflicte d'interessos amb les parts, ha de declinar la intervenció.
- **Confidencialitat:** la persona mediadora i les parts tenen l'obligació de no desvetllar les informacions que coneguin com a conseqüència del procediment de mediació. Les actes i els documents que s'elaborin durant el procés tenen el caràcter de reservat. Les parts, de manera expressa i per escrit, poden dispensar del deure de confidencialitat a la persona mediadora.
- **Bona fe:** la persona mediadora i les parts han d'actuar d'acord amb les exigències de la bona fe.
- **Universalitat:** la competència de les administracions públiques catalanes per dur a terme la mediació s'estén a qualsevol assumpte que afecti les persones consumidores, amb les excepcions establertes per les lleis.
- **Territorialitat:** les entitats acreditades han d'ajustar-se al previst en aquest Decret sempre que els fets s'hagin produït en territori de Catalunya o bé una de les parts hi tingui el seu domicili, sens perjudici de la seva aplicabilitat en el cas de conflictes transfronterers.
- **Transparència:** cal que les parts en conflicte, abans d'iniciar el procediment, rebin tota la informació necessària per prendre una decisió amb coneixement de causa.

La mediació és un procediment alternatiu de resolució de conflictes, perquè, a diferència del procediment judicial o de l'arbitral, són les mateixes parts confrontades les que atorguen l'acord. Per tant, l'acord serà proposat sempre per les parts implicades i no serà mai un acord imposat per un tercer que pot ser que només satisfaci una de les parts o cap de les dues, però que difícilment satisfarà les

dues parts. La mediació fomenta les relacions entre les parts i dóna lloc a acords creatius.

Abans d'iniciar la mediació, les parts han de tenir en compte que, 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.

En cap cas poden ser objecte de mediació de consum els conflictes en què concorrin circumstàncies d'intoxicació, lesió, mort o indicis racionals de delictes.

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 a 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.

3.1.1 Entitats acreditades i persones mediadores

Les **entitats acreditades** per dur a terme les mediacions de consum són els serveis públics de consum, les organitzacions de persones consumidores, les associacions i els col·legis professionals, així com altres entitats que rebin l'acreditació mitjançant una norma amb rang de llei.

Els serveis públics de consum han de rebre, gestionar i resoldre les queixes i reclamacions, com a mínim, de les persones consumidores domiciliades a la seva demarcació territorial, dur a terme la mediació i, si escau, adreçar-les al sistema arbitral de consum. També ho poden fer respecte a les queixes i reclamacions referides a establiments radicats en el seu àmbit territorial.

D'acord amb el principi de proximitat és competent, en primer lloc, el servei públic de consum del municipi on estigui domiciliada la persona consumidora. Si al municipi no hi ha cap oficina, n'és competent l'oficina supramunicipal que correspongui i, si no n'hi ha, la d'àmbit de Catalunya.

L'article 4 del Reial decret 636/93, de 3 de maig, pel qual es regula el sistema arbitral de consum, estableix que entre les funcions de les Juntes Arbitrals de Consum hi ha les de portar a terme actuacions de mediació respecte de les controvèrsies derivades de les queixes o reclamacions de persones consumidores i usuàries.

Els centres europeus dels consumidors fan la mediació en el cas que el conflicte sorgeixi com a conseqüència de la compra d'un producte o un servei entre persones consumidores i empresaris de diferents estats de la Unió Europea.

L'entitat acreditada nomenarà la **persona mediadora** entre les adscrites a la seva organització i ho notificarà a les parts interessades en el termini màxim de **dos mesos** des de la presentació de la sol·licitud.

En cas de conflicte d'interessos per vincle de parentiu, amistat íntima o enemistat manifesta entre la persona mediadora i una de les parts, la persona mediadora n'ha de declinar la designació. Tampoc pot actuar com a mediador/a la persona que professionalment ha intervingut en defensa dels interessos d'una de les parts en contra de l'altra.

D'acord amb el Decret 98/2014, de 8 de juliol, sobre el procediment de mediació en les relacions de consum, les **obligacions** de la persona mediadora són:

- Facilitar el diàleg, promoure la comprensió entre les parts i ajudar a cercar solucions al conflicte.
- Vetllar perquè les parts prenguin les seves pròpies decisions i tinguin la informació i l'assessorament suficients per arribar a assolir acords d'una manera lliure i conscient.
- Informar adequadament les parts sobre les vies alternatives de resolució del conflicte, en cas de finalització del procediment de mediació, sense que s'hagi arribat a un acord.

Així, la persona mediadora ha d'intentar que cada part vegi la controvèrsia des de més d'un punt de vista i que cada part intenti posar-se en el lloc de l'altre. Procura rebaixar la tensió de les dues parts i ajuda a analitzar els avantatges i els inconvenients de les possibles solucions. La seva missió és acompanyar les parts en la resolució tot intentant evitar un litigi judicial o arbitral i preservar també la relació entre consumidor i empresa.

Per desenvolupar les seves funcions, la persona mediadora pot:

- Convocar les parts quan escaigui.
- Vetllar perquè les parts tinguin l'assessorament suficient per assolir els acords d'una manera lliure i conscient.
- Adoptar les mesures que consideri adequades per a la gestió del procediment de mediació.
- Finalitzar el procediment de mediació, justificadament, si considera que no es pot resoldre el conflicte mitjançant aquesta via.

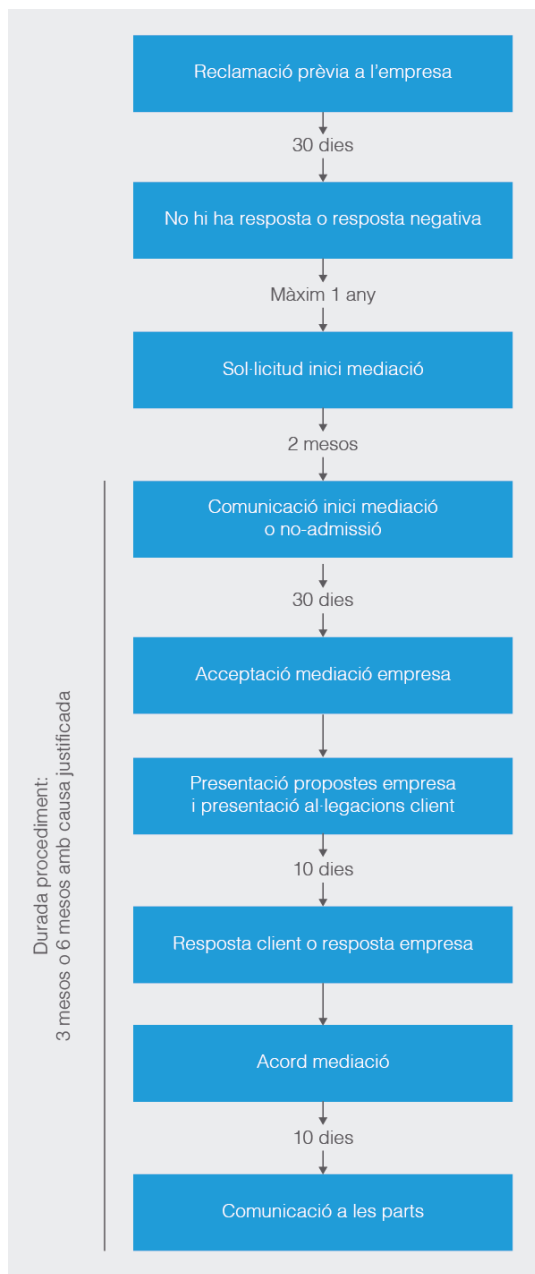
3.1.2 El procés de mediació

Per iniciar un procés de mediació cal que prèviament la persona consumidora hagi presentat una reclamació a l'empresa amb qui hagi tingut la relació de consum. Un

cop transcorregut un mes sense obtenir-ne resposta, o si aquesta no atén les seves pretensions, es pot fer una sol·licitud de mediació.

Així doncs, no es pot iniciar cap procediment de mediació de consum si prèviament no s'ha presentat una reclamació a l'empresa. La figura 3.1 mostra les fases d'un procediment de mediació.

FIGURA 3.1. Fases d'un procediment de mediació



La **persona consumidora** pot presentar la sol·licitud d'inici del procediment de mediació, on ha de fer constar:

- Dades identificatives de la persona consumidora. Si actua a través d'un representant, també s'han de fer constar les mateixes dades d'aquest.
- Dades identificatives de l'empresa que ha participat en la relació de consum.

- Exposició dels fets que han originat el conflicte en la relació de consum.
- Petició concreta que es formula.
- Documentació que acrediti l'existència de la relació de consum, així com qualsevol prova que la persona consumidora aportï relacionada amb els fets exposats.
- Data i signatura de la persona consumidora o del seu representant.
- Justificació que acrediti haver presentat la reclamació prèvia a l'empresa.

La sol·licitud es pot fer mitjançant el full oficial de reclamació/denúncia, mitjançant el formulari disponible al web de l'Agència Catalana del Consum o bé amb una sol·licitud de mediació tramesa per qualsevol altre mitjà, en virtut de la qual pugui quedar constància de la voluntat de la persona consumidora. La sol·licitud d'arbitratge condicionada també permet iniciar una mediació com a pas previ a la sol·licitud d'arbitratge.

Trobareu el model del full oficial de reclamació/denúncia i el model de sol·licitud d'arbitratge condicionada a la secció "Annexos".

Des que s'ha presentat la reclamació prèvia a l'empresa i es presenta la sol·licitud d'inici del procediment de mediació **no pot haver passat més d'un any**.

Un cop rebuda la sol·licitud de mediació, l'entitat acreditada ha d'avaluar la viabilitat de la mediació, la normativa aplicable, les proves aportades i altres circumstàncies rellevants. L'entitat acreditada no ha d'admetre la sol·licitud de mediació i ha de comunicar la seva decisió a les parts en un termini de **dos mesos** des de la seva presentació, quan concorri qualsevol de les circumstàncies següents:

- Que els fets no puguin ser objecte de mediació de consum.
- Que el litigi sigui frívol o vexatori.
- Que la persona consumidora presenti la reclamació davant de l'entitat acreditada en un termini superior a un any des de la data en què va presentar la reclamació a l'empresa.
- Que una altra entitat de resolució alternativa o un òrgan jurisdiccional estigui examinant o ja s'hagi pronunciat sobre la resolució de la controvèrsia.
- Que es tracti d'un fet el qual ja hagi estat objecte de mediació.

Un cop **admesa la sol·licitud** es traslladarà a l'empresa que ha intervingut en la relació de consum, que disposarà de **30 dies** per manifestar l'acceptació o no del procediment de mediació, formular la proposta que consideri adient o bé presentar les al·legacions que consideri pertinents.

Si l'empresa no accepta el procediment, la persona mediatra ho ha de fer constar, arxivar la reclamació i notificar-ho a les parts. Si l'empresa no contesta transcorregut el termini de 30 dies, s'entendrà que no accepta i s'arxivarà la reclamació.

Si s'**accepta el procediment**, la persona mediatra escollirà el mitjà més adient per dur a terme la mediació, que pot ser presencial, telemàtica, telefònica o per

correu postal, segons les circumstàncies de cada cas. Les reclamacions que no superin els **300 €** es desenvoluparan preferentment per mitjans telemàtics, tret que alguna de les parts no tingui accés a algun d'aquests mitjans o s'oposi expressament a la seva utilització.

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.

Les **propostes o al·legacions** que formuli l'empresa es traslladaran a la persona consumidora per tal que en un termini de **10 dies** formuli les al·legacions que consideri oportunes, amb l'avertiment que en cas de no dir res s'entendrà que accepta la proposta feta per l'empresa.

Si la persona consumidora presenta al·legacions es traslladaran a l'empresa per tal que manifesti el que consideri oportú en un termini de **10 dies**, amb l'avertiment que en cas de no dir res s'entendrà que accepta la proposta de la persona consumidora.

Fetes les al·legacions, si no és possible arribar a un acord entre les parts, la persona mediadora ho farà constar a la corresponent acta i arxivarà les actuacions.

Si la persona consumidora sol·licita l'arbitratge i l'empresa està adherida al Sistema Arbitral de Consum, la persona mediadora ha de donar trasllat de les actuacions a la junta arbitral competent.

Mediació de consum

Podeu veure el vídeo *Mediació de consum*, publicat per l'Agència Catalana del Consum:



https://www.youtube.com/embed/HdfniI0_COc?controls=1



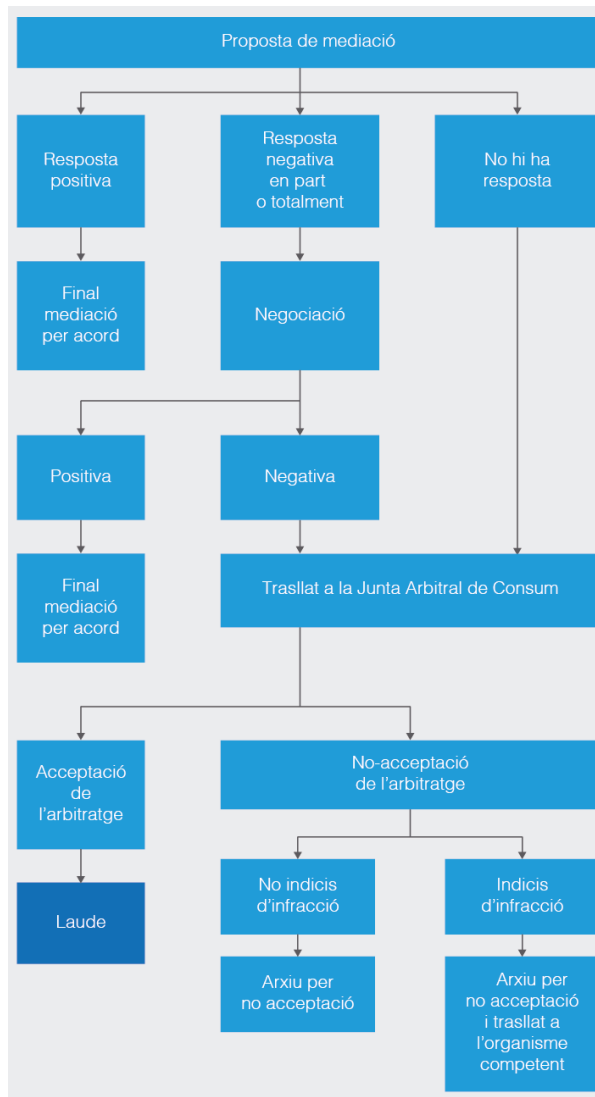
El procediment té una **durada màxima de 3 mesos** des que es notifica l'acord d'inici. Aquest termini pot ser ampliat de manera justificada per la persona mediadora, que ho haurà de comunicar a les parts. L'ampliació de termini no pot excedir de 6 mesos. El procediment de mediació finalitza per:

- Acord de les parts.
- Manca d'acord de les parts.
- No-localització de qualsevol de les parts.
- Desistiment de qualsevol de les parts.
- En cas de mediació presencial, la manca de compareixença sense justificació d'alguna de les parts.
- Transcurs del termini de 6 mesos comentat abans.

- Resolució motivada de la persona mediadora, si considera que ateses les circumstàncies no és possible arribar a un acord.

La figura figura 3.2 mostra els possibles recorreguts d'una proposta de mediació.

FIGURA 3.2. Possibles recorreguts d'una proposta de mediació



Les entitats acreditades que duen a terme el procediment de mediació de consum poden establir un preu per a l'exercici de l'activitat mediadora que, en cap cas, pot tenir caràcter dissuasiu per a les parts.

Podeu consultar un model d'acta final de la mediació a la secció "Annexos".

3.1.3 Els acords de mediació

Els acords de mediació poden fer referència a tots o a part dels aspectes sotmesos a mediació i, si qualsevol de les parts ho sol·licita, s'han de formalitzar per escrit. La persona mediadora ha de redactar l'acord en una acta que ha d'ésser signada per la persona mediadora i les parts a les quals se n'ha de lliurar còpia.

L'acta de l'acord té valor de **contracte privat**, ha d'estar signada per ambdues parts i ha de contenir:

- Nom de les parts.
- Domicili, lloc i data en què se subscriu l'acord.
- Obligacions que cada part assumeix.
- Indicació que s'ha seguit el procediment de mediació de consum establert al Decret 98/2014, de 8 de juliol, sobre el procediment de mediació en les relacions de consum, amb indicació de la persona mediadora i de l'entitat acreditada que ha intervingut.

L'acta que finalitza el procediment de mediació i l'arxivament s'ha de notificar a les parts en un termini de **10 dies** des que s'ha adoptat, fent-hi constar el motiu de la finalització.

Els acords de mediació de consum són vinculants i executius d'acord amb la normativa vigent sobre la mediació. 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.

3.2 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 les 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.

Arbitratge de consum (ACC)

Podeu veure el vídeo *Arbitratge de consum*, publicat per l'Agència Catalana del Consum:



<https://www.youtube.com/embed/ruesU7kYaKE?controls=1>



La llei defineix el Sistema Arbitral de Consum com el sistema extrajudicial de resolució de conflictes entre els consumidors i usuaris i els empresaris o professionals a través del qual, sense formalitats especials i amb caràcter vinculant i executiu per a ambdues parts, es resolen les reclamacions dels consumidors i usuaris, sempre que el conflicte no versí sobre intoxicació, lesió o mort o hi hagi indicis racionals de delictes.

L'adhesió prèvia al sistema pretén oferir una major **seguretat al consumidor**, i pot esdevenir un criteri rellevant a l'hora que aquest decideixi comprar o contractar

l'empresa en qüestió. Les empreses adherides al sistema tenen l'obligació de mostrar en els seus establiments el distintiu oficial de l'arbitratge.

Per a les empreses, l'adhesió al Sistema Arbitral suposa una **millora de la seva imatge** davant dels clients i la garantia que, en cas de conflicte, disposen d'un procediment senzill per a la seva resolució. A part, l'adhesió al sistema es té en compte a l'hora d'atorgar ajuts i subvencions públics. Per als consumidors, suposa la garantia que, en cas de conflicte, es podran dirigir a una Junta Arbitral i l'empresa s'avindrà a participar en el procés.

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.

L'arbitratge de consum és un procediment voluntari, senzill, ràpid i gratuït de resolució de conflictes, amb el qual s'obté una resolució que vincula plenament les parts i que és executiu com una sentència judicial.

Mitjançant aquest sistema, les parts voluntàriament encomanen a un òrgan arbitral, que actua amb imparcialitat, independència i confidencialitat, la decisió sobre la controvèrsia o el conflicte sorgit entre ells.

Un cop acceptat l'arbitratge, 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 o òrgan arbitral decideix el resultat de la controvèrsia. Aquesta decisió, vinculant per a ambdues parts, té la mateixa eficàcia que una sentència.

Així doncs, les característiques clau del sistema són:

- És **voluntari**. El reclamant l'accepta en presentar la reclamació i l'empresa o bé ja està adherida al sistema o bé accepta l'arbitratge com a conseqüència d'una reclamació. Si l'empresa no es vol adherir a l'arbitratge i la qüestió no es resol, tan sols es pot recórrer a la via judicial.
- És **gratuït**. En cas que es demani algun peritatge, la part que el demani n'ha de pagar el cost.
- Atén i resol les **reclamacions contra empreses**, però no contra particulars, perquè aquestes només poden anar per la via judicial.
- No és aplicable en els casos d'intoxicació, lesió o mort, en els casos derivats del tancament d'empreses o si hi ha indicis racionals de delictes.
- 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.

- És **objectiu**. Per garantir-ne la imparcialitat, l'òrgan arbitral està format per representants dels consumidors, dels empresaris i de l'Administració.

La decisió a la qual s'arriba mitjançant l'arbitratge es coneix com a "laude", i és d'obligat compliment.

3.2.1 Organització del Sistema Arbitral de Consum

El Sistema Arbitral de Consum s'organitza a través de les Juntes Arbitrals de Consum, la Comissió de les Juntes Arbitrals de Consum, el Consell General del Sistema Arbitral de Consum i els òrgans arbitrals.

Les **Juntes Arbitrals de Consum** són els òrgans administratius de gestió de l'arbitratge institucional de consum i presten serveis de caràcter tècnic, administratiu i de secretaria, tant a les parts com als àrbitres. Estan integrades per un president i un secretari, càrrecs que han de recaure en personal al servei de les administracions públiques, i pel personal de suport adscrit a aquest òrgan.

Les Juntes Arbitrals de Consum duen a terme, entre d'altres, les **funcions** següents:

- Fomentar l'arbitratge de consum entre empreses o professionals, consumidors o usuaris i les seves respectives associacions, procurant l'adhesió de les empreses o professionals al Sistema Arbitral de Consum mitjançant la realització d'ofertes públiques d'adhesió.
- Emetre resolució sobre les ofertes públiques d'adhesió i concedir o retirar el distintiu d'adhesió al Sistema Arbitral de Consum, així com gestionar i mantenir actualitzades les dades de les empreses o professionals que estiguin adherits al Sistema Arbitral de Consum a través de la Junta Arbitral de Consum.
- Donar publicitat de les empreses o professionals adherits al Sistema Arbitral de Consum mitjançant ofertes públiques d'adhesió, en particular en el respectiu àmbit territorial.
- Assegurar el recurs a la mediació prèvia.
- Gestionar l'arxiu arbitral, en el qual s'han de conservar i custodiar els expedients arbitrals, i portar els llibres de registre relatius als procediments arbitrals.
- Impulsar i gestionar els procediments arbitrals de consum.
- Gestionar un registre de laudes emesos, el contingut dels quals, respectant la privacitat de les parts, és públic.
- Posar a disposició dels consumidors o usuaris i de les empreses o professionals formularis de sol·licitud d'arbitratge, contestació i acceptació, així com d'ofertes públiques d'adhesió al Sistema Arbitral de Consum.

- En general, qualsevol activitat relacionada amb el suport als òrgans arbitral per a la resolució dels conflictes que se sotmetin a la Junta Arbitral de Consum.

La Junta Arbitral de Consum de Catalunya (JACC) és l'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.

La **Comissió de les Junes Arbitrals de Consum** és un òrgan col·legiat, adscrit funcionalment a l'Institut Nacional del Consum a través de la Junta Arbitral Nacional, i que és competent per a l'establiment de criteris homogenis en el Sistema Arbitral de Consum i per a la resolució dels recursos enfront d'algunes de les resolucions dels presidents de les Junes Arbitrals de Consum.

La Comissió de les Junes Arbitrals de Consum està integrada per un president, que coincidirà amb el de la Junta Arbitral Nacional, i dos vocals designats per un període de dos anys pel Consell General del Sistema Arbitral de Consum, entre els presidents de les Junes Arbitrals territorials.

Les principals competències de la Comissió de les Junes Arbitrals de Consum són:

- Resoldre recursos que plantegin les parts sobre l'admissió o no-admissió a tràmit d'una sol·licitud d'arbitratge.
- Emetre informes tècnics, dictàmens o recomanacions a través dels quals es pugui donar suport als àrbitres per portar a terme les seves funcions i que s'emetran a iniciativa dels presidents de les Junes Arbitrals, dels àrbitres o de les parts en el procediment arbitral.
- Emetre l'informe preceptiu en l'admissió d'ofertes públiques d'adhesió limitada al Sistema Arbitral de Consum.
- Emetre l'informe preceptiu i no vinculant en el procediment de retirada de l'acreditació com a àrbitre del Sistema Arbitral de Consum.

El **Consell General del Sistema Arbitral de Consum** és un òrgan col·legiat, adscrit funcionalment a l'Institut Nacional del Consum, de representació i participació en matèria d'arbitratge de consum. Està constituït per un president que coincidirà amb el president de l'Institut Nacional del Consum, un vicepresident que alhora serà el director de l'Institut Nacional del Consum i pels consellers.

El Consell General del Sistema Arbitral de Consum desenvolupa diverses funcions, entre les quals destaquen:

- Seguir, donar suport i proposar millores per al Sistema Arbitral de Consum.
- Aprovar la memòria anual del Sistema Arbitral del Consum.
- Aprovar els programes comuns de formació dels àrbitres i la fixació dels criteris d'honorabilitat i qualificació per a la seva acreditació.

- Elaborar les directrius generals sobre els supòsits d'admissió de les ofertes públiques d'adhesió limitada al Sistema Arbitral de Consum.
- Aprovar els plans estratègics de l'impuls del Sistema Arbitral de Consum.
- Proposar convenis marc de constitució de les Juntes Arbitrals territorials.
- Designar els membres no nats de la Comissió de les Juntes Arbitrals de Consum.
- Habilitar instruments per afavorir la cooperació i comunicació de les Juntes Arbitrals de Consum i els àrbitres.
- Editar i divulgar els informes tècnics, els dictàmens i les recomanacions de la Comissió de les Juntes Arbitrals de Consum i dels laudes dictats per les Juntes Arbitrals de Consum.
- Establir criteris homogenis sobre la creació d'òrgans arbitral sectorials i especialitzats.

Els **òrgans arbitral**s estan compostos per tres àrbitres que representen l'Administració, els consumidors i els empresaris: un representant del personal de l'Administració llicenciat en dret; un representant de les associacions de consumidors que reuneixin els requisits exigits per la normativa de la Generalitat o estiguin inscrites en el registre estatal d'associacions de consumidors, i un representant d'organitzacions empresarials o professionals o de la Cambra de Comerç.

El secretari ha de ser del personal de l'Administració, i el president és l'àrbitre representant de l'Administració, excepte quan hi hagi l'acord de les parts per l'especialitat de la reclamació o la reclamació sigui contra una entitat pública vinculada a l'Administració.

L'òrgan arbitral esta assistit pel secretari arbitral, que és el secretari/ària de la Junta Arbitral de Consum o el designat pel president de la Junta Arbitral de Consum, entre el personal que hi presta serveis, amb caràcter permanent o per a un procediment o procediments concrets.

El secretari, entre altres coses, ha de vetllar pel compliment de totes les decisions que adoptin els òrgans arbitral en l'exercici de la seva funció, ha de deixar constància de la realització d'actes procedimentals per l'òrgan arbitral o davant aquest i de la producció de fets amb transcendència procedimental mitjançant les oportunes diligències, i ha d'assegurar el funcionament del registre de recepció de documents que s'incorporin a les actuacions arbitral, expedint si s'escau les certificacions que en aquesta matèria siguin sol·licitades per les parts.

En determinats casos, l'òrgan arbitral pot funcionar a través d'un àrbitre únic, escollit entre els àrbitres proposats per l'Administració o bé per les parts. En aquests casos, la quantia del conflicte no pot superar els 300 € ni pot tractar-se de temes complexos.

Els òrgans arbitral, unipersonals o col·legiats, són els competents per decidir sobre la solució dels conflictes. Els àrbitres designats s'han de notificar a les parts i no poden haver actuat com a mediadors en el cas.

3.2.2 Tipus d'arbitratges

Els arbitratges de consum es poden basar en l'equitat o en el dret; així, es diferencien:

- **Arbitratges en equitat:** els membres de l'òrgan arbitral dicten la seva resolució tenint en compte el sentit comú, és a dir, basant-se en allò que individualment consideren que és el més just per a les parts segons les circumstàncies que hi concorrin.
- **Arbitratges en dret:** els membres de l'òrgan arbitral han de dictar la resolució basant-se estrictament en allò que regulen les lleis vigents en cada cas.

Normalment, l'arbitratge de consum és **en equitat**, tret que alguna de les parts sol·liciti expressament que sigui en dret.

Així mateix, en funció de la forma en què es porta a terme l'arbitratge, cal diferenciar també dos tipus especials d'arbitratge de consum:

- arbitratge de consum electrònic
- arbitratge de consum col·lectiu

L'**arbitratge de consum electrònic** és aquell que es porta a terme en la seva totalitat a través de mitjans electrònics, sens perjudici que alguna de les actuacions es practiqui a través dels mitjans tradicionals.

Aquesta modalitat es porta a terme a través de l'aplicació electrònica habilitada pel Ministeri de Sanitat i Consum per al Sistema Arbitral de Consum a la qual s'han d'adscriure les Junes Arbitrals de Consum. Les administracions públiques competents en matèria de consum han de fomentar la utilització d'aquesta modalitat d'arbitratge.

L'ús de la signatura electrònica garanteix l'autenticitat de les comunicacions i la identitat de les parts i de l'òrgan arbitral. Les notificacions es fan en la seva electrònica designada per les parts i es consideren realitzades legalment, amb caràcter general, l'endemà del dia que consti l'accés al contingut de l'actuació arbitral objecte de notificació.

No obstant això, si el notificat no hagués accedit al contingut de l'actuació arbitral transcorreguts deu dies des de la data i hora que es va produir la seva posada a disposició, es considerarà que la notificació s'ha intentat sense efecte, procedint-se a la publicació a través d'edictes a les seues electròniques de les Junes Arbitrals de Consum adscrites a l'arbitratge de consum electrònic.

L'**arbitratge de consum col·lectiu** té per objecte resoldre en un únic procediment arbitral de consum els conflictes que, sobre la base del mateix fet, hagin pogut lesionar els interessos col·lectius dels consumidors i usuaris, afectant un nombre determinat o determinable d'aquests.

Les actuacions s'iniciaran per acord del president de la Junta Arbitral de Consum competent, d'ofici o a instància de les associacions de consumidors o de les Junes Arbitrals d'inferior àmbit territorial.

Una vegada adoptat l'acord, la Junta Arbitral de Consum requerirà a les empreses o comerciants responsables que manifestin, en el **termini de 15 dies** des de la notificació, si estan d'acord a sotmetre al Sistema Arbitral de Consum la resolució dels conflictes, en un únic procediment.

Si les empreses o comerciants no accepten l'adhesió al Sistema Arbitral de Consum es procedirà a l'arxivament de les actuacions sense més tràmit, donant trasllat d'aquestes a totes les Junes Arbitrals de Consum i, si s'escau, a qui va instar la iniciació del procediment.

Si les empreses o comerciants accepten l'adhesió, aquesta es notificarà a les Junes Arbitrals de Consum, comunicant-ho als consumidors afectats perquè facin valer els seus drets, en un termini de 2 mesos. Aquesta acceptació fa que se suspenguin les sol·licituds individuals d'arbitratge fonamentades sobre els mateixos fets.

3.2.3 El procediment arbitral de consum

El procediment arbitral de consum es regeix pels següents principis:

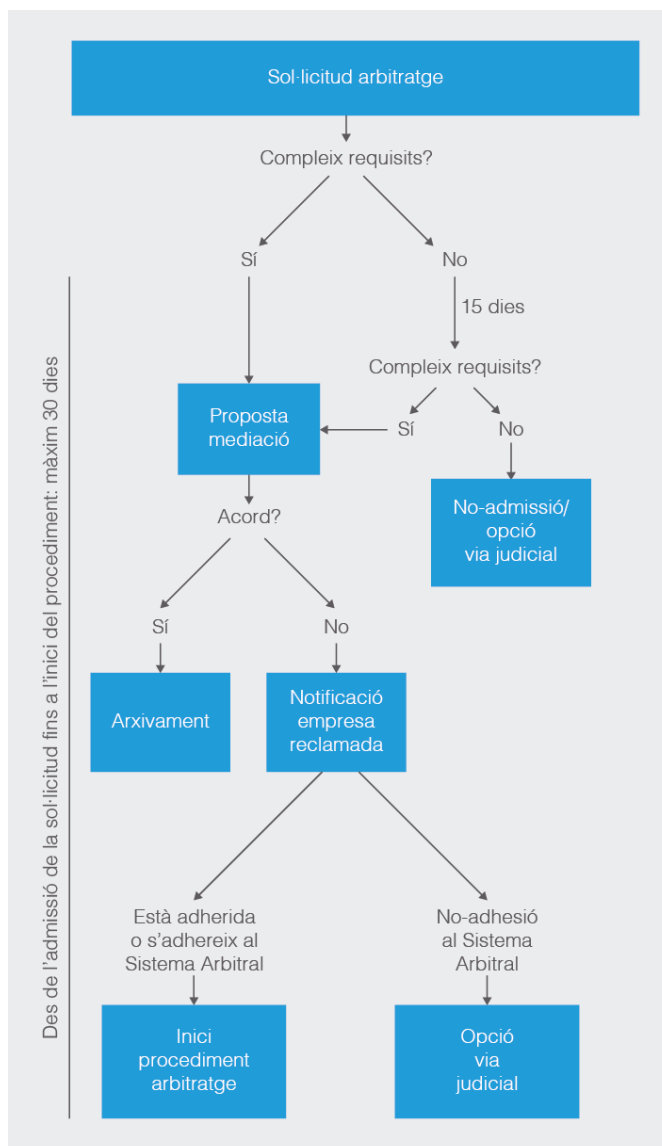
- **Audiència:** dret de les parts a ésser escoltades al llarg del procediment, a proposar proves i a estar present en la seva pràctica.
- **Contradicció:** dret de cada part a contestar i a defensar-se de les pretensions i al·legacions de l'altra.
- **Igualtat:** les dues parts són considerades com a iguals en el procediment.
- **Oralitat:** és la pràctica habitual, si bé la llei permet que l'audiència privada es pugui fer per escrit.
- **Antiformalisme:** no és preceptiu advocat i procurador. Així mateix, la inactivitat de les parts en el procediment no impedeix que es dicti un laude plenament eficaç.
- **Confidencialitat:** els àrbitres, les parts i les Junes Arbitrals de Consum estan obligades a guardar la confidencialitat de les actuacions que coneguin a través de les actuacions arbitrals.

El procediment d'arbitratge s'inicia amb la presentació de la sol·licitud per part del consumidor o usuari. Abans, però, s'ha d'haver posat en contacte amb el servei d'atenció al client de l'empresa i, només si aquesta via no dona resultat, es pot dirigir a l'OMIC o a la Junta Arbitral de Consum.

Podeu consultar un model de Sol·licitud d'arbitratge i un model de sol·licitud d'arbitratge condicionada a la secció "Annexos".

En la figura 3.3 podeu veure un esquema dels passos a seguir des de la presentació de la sol·licitud fins a l'inici del procediment d'arbitratge pròpiament dit.

FIGURA 3.3. Passos previs a l'inici del procediment d'arbitratge



Un cop presentada la sol·licitud d'arbitratge, ha de ser admesa a tràmit pel president de la Junta Arbitral de Consum. El president pot no admetre aquelles sol·licituds d'arbitratge que resultin infundades, aquelles en les quals no s'aprecii afectació dels drets i legítims interessos econòmics dels consumidors o usuaris o aquelles que no puguin ser objecte d'arbitratge de consum, com ara les que versin sobre casos d'intoxicació, lesió o mort.

D'aquesta manera, únicament poden ser objecte d'arbitratge de consum els conflictes sorgits entre els consumidors i usuaris i les empreses o professionals derivats de la compra d'un producte o la contractació d'un servei.

Si la reclamació no compleix els requisits exigits, es demana al reclamant que ho resolgui en un termini inferior a 15 dies. Si no s'admet la reclamació, s'arxiva i el consumidor pot optar per la via judicial.

Admesa la reclamació, en primer lloc, i generalment des de l'OMIC, s'ofereix al consumidor un procés de mediació per intentar arribar a un acord amistós, en un intent de posar fi al conflicte sense haver d'arribar a dictar laude.

Si no s'aconsegueix aquest acord, es pot iniciar l'arbitratge de consum. En primer lloc, es notifica a l'empresa reclamada i, si està adherida al sistema, pot presentar al·legacions en el termini de 15 dies. Si no està adherida al sistema pot adherir-s'hi en aquell moment i acceptar l'arbitratge, o bé el pot rebutjar.

Si s'hi adhereix, es trasllada a la part reclamada la sol·licitud perquè en un termini de 15 dies hàbils accepti l'arbitratge proposat i presenti les al·legacions o els documents que consideri oportuns. Si no s'hi adhereix, el president de la Junta Arbitral de Consum ordena l'arxivament de la sol·licitud i el consumidor pot recórrer, llavors, a la via judicial.

Des de l'admissió de la sol·licitud, el procediment s'ha d'iniciar en un termini de 30 dies. En el cas de reclamacions idèntiques, es pot acordar l'acumulació en un únic procediment.

La **tramitació de l'arbitratge** consta de diferents fases:

1. **Designació.** Un cop iniciat el procediment arbitral, el president de la Junta Arbitral de Consum designa l'Òrgan Arbitral format per tres àrbitres o, en alguns casos, pot designar un àrbitre únic. L'Òrgan Arbitral resol les peticions de la part reclamant i les de la part reclamada, que també pot formular les pretensions a la part reclamant que consideri oportunes.
2. **Audiència.** Un cop designat l'Òrgan Arbitral, es procedeix a citar els seus membres i les parts per tal que compareguin a l'acte de l'audiència o "vista". Les parts es representen a si mateixes i no necessiten advocats ni procuradors. L'assistència a aquest acte no és obligatòria; no obstant això, les parts poden designar un representant perquè comparegui en el seu nom. L'audiència també pot ser escrita o per videoconferència, s'ha de notificar per escrit i s'ha de fer en el termini de 3 mesos des de l'inici del procediment. Fins abans del període d'audiència, les parts poden modificar les seves peticions. En l'acte de l'audiència, els àrbitres poden plantejar les preguntes que considerin oportunes per aclarir els fets sobre els quals hauran de decidir, i les parts també poden manifestar allò que considerin convenient per a la defensa dels seus interessos.
3. **Proves.** En l'acte de l'audiència, les parts han d'aportar totes aquelles proves que donin suport a les seves al·legacions. Les proves que se sol·licitin en l'audiència, si s'escau, han de ser autoritzades per l'Òrgan Arbitral. Tanmateix, aquest, d'ofici i només quan ho estimi oportú, pot practicar les proves que siguin necessàries per a la resolució del cas. Si les proves són proposades d'ofici són a càrrec de la Junta Arbitral, però si són proposades per les parts són a càrrec de qui les proposi.

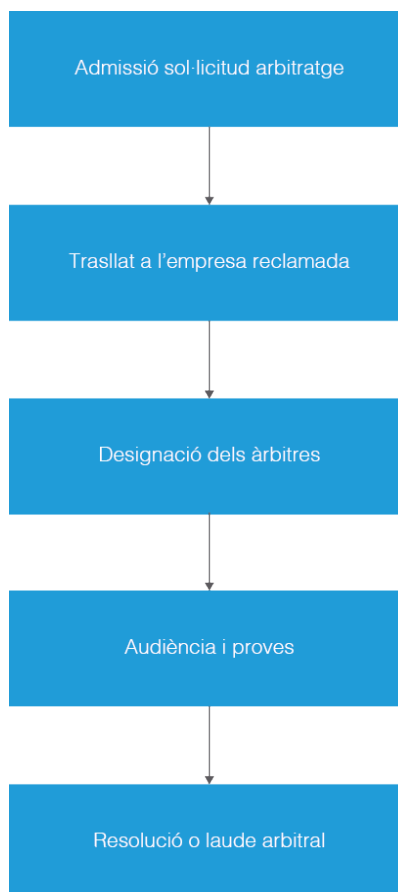
Documentació sobre l'arbitratge

Trobareu models de documents relacionats amb l'arbitratge a goo.gl/Kz4j2L.

4. **Laude.** El laude és la resolució amb la qual es dóna per finalitzat el procediment arbitral. No és possible presentar una altra sol·licitud d'arbitratge o demanda judicial sobre els mateixos fets. El termini per dictar el laude, des de l'inici del procediment arbitral, és de 6 mesos, prorrogables en determinats casos.

En la figura 3.4 podeu veure un esquema del procediment d'arbitratge.

FIGURA 3.4. Procediment d'arbitratge



3.2.4 El laude

El **laude** és la decisió a la qual s'arriba mitjançant l'arbitratge i és d'obligat compliment per a ambdues parts, com si fos una sentència judicial.

Es decideix per majoria i ha d'ésser motivat. La incompareixença no impedeix dictar el laude, sempre que es pugui decidir sobre el cas. El termini per dictar-lo és de 6 mesos des de l'inici del procediment. En cas d'acord previ, el termini és de 15 dies des de la data de l'acord.

El laude ha de contenir la següent informació:

- Lloc i data en què es dicti.

Podeu consultar l'expedient d'una reclamació sotmesa a arbitratge a la secció "Annexos".

- Nom i cognoms dels àrbitres i de les parts.
- Punts controvertits objecte de l'arbitratge.
- Al·legacions d'ambdues parts.
- Proves practicades, si n'hi ha hagut.
- Decisió sobre cadascun dels punts controvertits.
- Termini de compliment d'allò acordat al laude.
- Vot de la majoria i, si s'escau, vot dissident.
- Signatura dels àrbitres.

Dins dels 10 dies següents a la notificació del laude, qualsevol de les parts pot demanar a l'Òrgan Arbitral les modificacions o els aclariments que consideri oportuns. En cap cas aquesta sol·licitud pot servir per mostrar el desacord amb la decisió de l'Òrgan Arbitral.

El laude és **vinculant** per a ambdues parts, que es van comprometre a complir-lo, i equival a una sentència judicial. Si una de les parts no compleix el laude, l'altra pot demanar l'execució al jutjat de primera instància. A l'escrit on se sol·licita l'execució s'ha d'adjuntar una còpia autoritzada del laude, dels documents justificatius de la seva notificació i del conveni arbitral.

El laude només podrà **ésser anul·lat** quan la part que sol·licita l'anul·lació al·legui i provi:

- Que el conveni arbitral no existeix o no és vàlid.
- Que no ha estat degudament notificada la designació d'un àrbitre o de les actuacions arbitrals o no ha pogut, per qualsevol altra raó, fer valdre els seus drets.
- Que els àrbitres hagin resolt sobre qüestions no sotmeses a la seva decisió.
- Que la designació dels àrbitres o el procediment arbitral no s'han ajustat a l'acord entre les parts, llevat que aquest acord fos contrari a una norma imperativa d'aquesta llei, o que no s'hagin ajustat a aquesta llei.
- Que els àrbitres han resolt sobre qüestions no susceptibles d'arbitratge.
- Que el laude és contrari a l'ordre públic.

Així doncs, no hi ha una segona instància per recórrer davant dels tribunals ordinaris, és a dir, no es pot anar a la via judicial quan el laude no és favorable, ja que només se'n pot demanar l'anul·lació pels motius indicats.

Les parts tenen 2 mesos des de la notificació del laude per demanar la seva anul·lació davant el Tribunal Superior de Justícia de Catalunya, però és executable malgrat s'hagi interposat acció d'anul·lació. Contra la sentència que es dicti no es pot interposar cap recurs.