

INICI DE LA UNITAT

1

La comunicació. Tècniques de comunicació empresarial

SUMARI

1. Comunicació, informació i comportament
2. Elements que intervien en la comunicació
3. Barreres en la comunicació
4. Habilitats en la comunicació
5. Les relacions humanes i laborals a l'empresa

REpte INICIAL

En Jan, el nou gerent de l'empresa Comercial Squad, SL, ha detectat que hi ha problemes de comunicació entre els empleats de la companyia i que, arran de la seva incorporació, hi ha rumors d'acomiadaments i canvis dràstics en els departaments.

Series capaç de donar algun consell a en Jan perquè es frenin els rumors? Com ho faries per intentar que la comunicació interna de l'empresa millorés?

REpte INICIAL

Cas contextualitzat que serveix com a introducció als continguts que es presenten durant la unitat, i que es reprèn al final.

Aquests reptes es podran resoldre de forma cooperativa, si el professor ho considera adient.

SUMARI

Índex dels continguts de la unitat.

6

Gestió de la documentació a l'administració pública

SUMARI

1. Documents administratius i suports documentals
2. Presentació de documents a l'administració
3. Arxius i registres públics
4. Informació, atenció i participació dels ciutadans
5. Contractes del sector públic

REpte INICIAL

En Xavier, que és propietari d'una empresa de construcció, ha rebut la notificació d'una resolució de la Conselleria d'Indústria de la seva comunitat autònoma per la qual li és concedida la subvenció que havia demanat. En aquesta resolució se li indica que ha d'aportar una documentació, però no té clar on l'ha de presentar.

A més, vol optar a un contracte d'obres per a la construcció d'unes instal·lacions esportives que s'adjudicarà per procediment obert i que ha publicat el seu Ajuntament.

Quines funcions es duen a terme als serveis d'atenció ciutadana? En quin suport ha de presentar la documentació que li demanen? On ha de presentar-la? Quins drets té en la seva relació amb l'administració? Quin tipus d'informació administrativa li han de facilitar? Quins requisits ha de complir per a participar en el procediment obert per a l'adjudicació d'un contracte del sector públic?

DESENVOLUPAMENT DE CONTINGUTS




Els CONTINGUTS, perfectament estructurats per apartats i subapartats, hi són explicats de forma clara i senzilla, adaptats al nivell de l'alumne.

TEXTOS DESTACATS

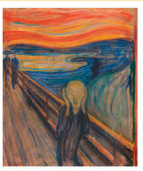
Definicions de conceptes clau i continguts importants en el desenvolupament de la unitat.

4 1/ La comunicació. Tècniques de comunicació empresarial

A continuació, es mostren diferents maneres de reaccionar davant de situacions segons els tres estils de comportament més comuns: agressiu, passiu i assertiu.

Comportament	Característiques
 <p>Agressiu</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Parla en veu alta i fins i tot crida. - Interrupcion els altres per expressar la seva opinió. - Mira als ulls de forma intimidatòria. - Intenta pressionar mitjançant les seves postures corporals. - Tracta de controlar el grup segons el seu criteri o preferències. - Només és vàlid el seu criteri; intenta anul·lar el dels altres. - Es valora més que els altres. - Normalment assoleix els seus objectius, sense importar-li passar per sobre d'altres.
 <p>Passiu</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El seu to de veu sempre és baix. - Li fa vergonya, i fins i tot por, parlar. - Evita crear la mirada amb els interlocutors. - Intenta estar el més estàtic possible, sense mostrar expressions corporals. - Procura passar desapercebut quan està en un grup de persones i, si és possible, ho evita. - No mostra la seva opinió sincera. - Es valora menys que els altres. - No sol assolir els seus objectius.
 <p>Assertiu</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El seu to de veu és normal. - Parla obertament, respectant el torn de paraula. - Té un contacte visual correcte. - Les expressions corporals solen coincidir amb el missatge que vol transmetre. - Participa activament en el grup. - Expressa les seves opinions lliurement, però respecta els sentiments i opinions dels altres. - Es valora igual que els altres. - Assoleix les seves metes sense perjudicar tercers.

No sempre és el que sembla



Durant molt de temps es va pensar que l'obra *'El crit'* (1893), d'Edvard Munch, era una persona que mostrava la seva desesperació cricant (agressivitat), quan en realitat sembla que s'està tapant les orelles (passivitat) de fet, es pot llegir un gorgot de l'autor que diu: "Vaig sentir un gran crit en tota la naturalesa".

Els diferents tipus de comportaments es reflecteixen mitjançant les següents conductes verbals i gestuals:

Tipus de conducta	Agressiu	Passiu	Assertiu
Conducta verbal	<ul style="list-style-type: none"> - Impositiva. - To de veu alt. - Amb interrupcions. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vacil·lant. - To de veu baix. - Realitza moltes pauses o silencis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Directa. - To de veu ferm. - Respecta el torn de paraula.
Conducta gestual	<ul style="list-style-type: none"> - Cap elevat. - Mirada desafiant. - Esquena molt recta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cap abaixat. - Evita mirar als ulls al seu interlocutor. - Esquena encorbada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Posició natural del cap. - Mira als ulls del seu interlocutor. - Postura correcta de l'esquena.

74 6/ Gestió de la documentació a l'administració pública

1. Documents administratius i suports documentals

L'activitat administrativa s'ha de reflectir en documents que serveixen per a oferir seguretat jurídica a la ciutadania i per a deixar constància de la voluntat de l'administració, doncs és la manera com s'expressa.

S'entén per **documents públics administratius** tots aquells que són vàlidament emesos pels òrgans de les administracions públiques.

Els documents administratius compleixen dues funcions importants:


- Serveixen per a deixar constància dels actes de l'administració.
- Serveixen com a mitjà de comunicació dels actes de l'administració tant a nivell intern com extern.

Suports documentals

Les administracions públiques emetran els documents administratius per escrit, a través de mitjans electrònics, a no ser que la seva naturalesa demandi una altra manera més adequada d'expressió i constància.

Documents en el procediment administratiu

Al llarg de la tramitació de qualsevol procediment administratiu s'han d'emetre diferents tipus de documents. Segons la fase en la qual ens trobem, els documents es classifiquen en: documents d'iniciació, per exemple l'acord d'inici del procediment; documents d'instrucció, com la citació per a la compareixença i documents de tancament, com és el cas d'una resolució.



1.1. Classificació dels documents administratius

Els documents administratius més utilitzats en la tramitació de qualsevol procediment administratiu es divideixen en les categories següents: documents de decisió, de transmissió, de constància i de judici.

Els **documents de decisió** expressen la declaració de voluntat de l'òrgan administratiu.

Acord	Declaració que recull les decisions adoptades pels òrgans competents durant la tramitació d'un procediment.
Resolució	Decisió que posa fi a un procediment.

Els **documents de transmissió** serveixen per a comunicar fets determinats o actes, ja sigui a les persones físiques o jurídiques o a d'altres òrgans administratius.

Notificació	Comunicació d'una resolució o acord a l'interessat en un procediment administratiu.
Publicació	Inserció d'un acte administratiu en un diari oficial, taulell d'anuncis o mitjà de comunicació amb la finalitat de comunicar-ho als ciutadans.
Comunicació	Utilitzat per a transmetre informacions entre òrgans de l'administració: <ul style="list-style-type: none"> - Ofici: quan la comunicació es produeix entre òrgans o unitats pertanyents a diferents administracions o entitats. - Nota interior: quan la comunicació es produeix entre unitats o llocs jeràrquicament dependents d'un mateix òrgan superior.

INFORMACIÓ COMPLEMENTÀRIA

Textos que complementen els continguts explicats al llarg de la unitat. Inclouen: terminologia important, curiositats, suggeriments de pàgines web, etc.

QUADRES

S'hi inclouen per exposar els continguts de manera ordenada i per facilitar l'estudi.

Exemples

Confecció del Balanç de situació de l'empresa JJP, SA
A partir de l'inventari núm. 3 de l'empresa JJP, de l'exemple 1, aquest seria el balanç de situació.

Actiu	
Actiu no corrent	300 000,00
Immobilitzat material	
Construccions	300 000,00
Corrent	67 000,00
Existències	
Mercaderies	7 000,00
Deutors comercials	
Clients	9 000,00
Efectiu	
Bancs c/c	50 000,00
Caixa, €	1 000,00
Total Actiu	367 000,00
Patrimoni net i Passiu	
Patrimoni net	297 000,00
Capital social	297 000,00
Passiu exigible	70 000,00
Passiu no corrent	60 000,00
Préstec a llarg termini	60 000,00
Passiu corrent	10 000,00
Proveïdors	10 000,00
Total Patrimoni net i Passiu	367 000,00

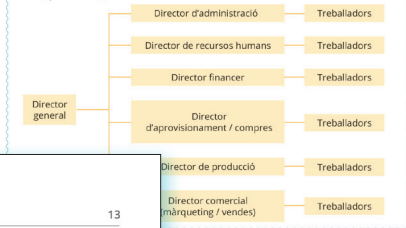


- **EXEMPLES**
- Explicacions detallades dels continguts que acompanyen.
- **A LA PRÀCTICA**
- Activitats pràctiques, que situen l'alumne en un entorn professional real i on es mostra la solució detallada.

A la pràctica

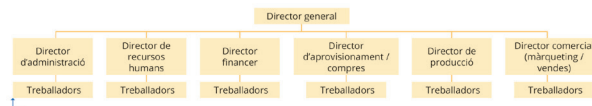
Organigrama lineal horitzontal

Realitza un organigrama lineal horitzontal amb els següents departaments i els seus corresponents directors i treballadors: direcció general, departament d'administració, recursos humans, financer, aprovisionament, producció, comercial.



vers els empleats.
dinats als quals di-
taibles. El model

negoci, i controlen que s'assumiran complir les ordres
lineal és útil en petites empreses.



9 Organigrama d'organització lineal o jeràrquica vertical.

Casos pràctics

Com es realitza un organigrama?

Nash Negreira, director general d'Anonymous, SA, vol realitzar un organigrama lineal perquè tots els empleats tinguin clara la jerarquia.

- Director general: Nash Negreira
- Directora del departament d'administració: Laura Antón
- Directora del departament de recursos humans: Katherine Alvarado
- Director financer: Jaume Balairón
- Director d'aprovisionament: Alejandro García
- Directora de departament de producció: Miriam Fernandes
- Directora del departament comercial: Gissel Onofa
- Treballadores del departament d'administració: Clara Aroca, Ana Casado
- Treballadors del departament de recursos humans: Nonoy Castillo, Miriam Guzmán
- Treballadors del departament financer: Roberto Perea, Guillermo Ramos
- Treballadors de l'aprovisionament: Andrea Rubio, Leonardo Lerna
- Treballadors del departament de producció: Xavier Simbaña, Lydia Díaz
- Treballador de departament comercial: Paolo Vidal

Com realitzaries l'organigrama?

Organització lineal i d'assessorament (staff)

L'organització lineal i d'assessorament (staff) estableix una estructura central jeràrquica i es contracta personal perquè assessori (sense capacitat de comandament) els subordinats de l'empresa.



10 Organigrama d'organització lineal vertical i d'assessorament (staff).

empresa

empresarial consisteix en complir els següents
ons, processar dades, coordinar, motivar, etc.

tal i els fluxos de comunicació

an integrats per persones que, per poder realitzar
unicar-se entre si; però també és important que
r: amb clients, proveïdors, accionistes, etc. Per
is dels fluxos de comunicació, així com el tipus
ma que l'empresa adoptarà.

s quatre tipus de fluxos més freqüents:

rigida des de la direcció de l'empresa al personal amb rang inferior. El seu objectiu és donar a
nixer l'organització als nous integrants i transmetre informació reduint al màxim els canals
formals que puguin generar distorsions.

rigida des de la base de l'organització a la direcció de l'empresa i transmesa pels càrrecs
intermedis. El seu objectiu principal és que la direcció conegui les opinions, dubtes,
ajeriments, conflictes, etc., que poden sorgir entre els empleats.

estableix entre els membres d'un mateix equip de treball, entre diferents departaments
entre les persones dels departaments i de staff. És una comunicació bidireccional. El seu
jectiu principal és facilitar el funcionament de l'empresa, perquè es transmeti la informació de
ma més ràpida.

estableix entre tots els nivells jeràrquics. El seu objectiu principal és involucrar tota
rganització perquè comparteixi un llenguatge comú, els valors i la cultura de l'empresa, per
tentar aconseguir una gestió participativa.



11 En una empresa, els treballadors s'han de comunicar per realitzar correctament les seves tasques.

CASOS PRÀCTICS
Activitats pràctiques,
les solucions de les
quals no apareixen al
llibre.

18 1/ La comunicació. Tècniques de comunicació empresarial

Resumeix

Copia i completa al teu quadern l'esquema sobre els continguts estudiats en aquesta unitat:

ELEMENTS QUE INTERVENEN EN LA COMUNICACIÓ

- Imprescindible
 - Missatge
 - Idioma escrit o parlat
 - Imatges
 - Braille
 - Receptor
 - Element físic o medi natural
 - Mijà tècnic utilitzat
 - Canal
 - Context
- Redundància

Més activitats a la seva versió digital

Resol

Comunicació, informació i comportament

- Quina és la diferència principal entre comunicació i informació?
- Realitza al teu quadern un mapa conceptual dels tres tipus de comportament més comuns i els seus tipus de conducta verbal i gestual: agressiu, passiu i assertiu.

Elements que intervenen en la comunicació

- Investiga i fes una comparativa de les diferents propostes d'esquemes dels elements de la comunicació que s'han realitzat al llarg del temps. Comença per Aristòtil, després tria un dels següents autors (Lazarsfeld, Lewis, Lasswell, Howland, Schramm, Shannon i Weaver) i finalitza la comparació amb el de Jakobson. Quines diferències hi ha?
- Observa la imatge i identifica els elements de la comunicació que hi intervenen.

ACTIVITATS DIGITALS

L'alumnat disposarà d'activitats digitals interactives, a les quals podrà accedir mitjançant un enllaç a la seva versió digital.

- **RESUMEIX**
- Esquema organitzat dels principals continguts de la unitat per tal que l'alumne el pugui completar el seu quadern.

1/ La comunicació. Tècniques de comunicació empresarial 19

- Fes una anàlisi de quins són els elements que apareixen en els següents exemples. Digues en quins casos seria necessari conèixer el context i si hi ha elements que poden distorsionar la comunicació.
 - En Samuel li diu a la Rut: "Si us plau, atansam-hi la correga".
 - En Choo Hee llura a en Joan un text en escriptura coreana amb el qual li felicitava les festes.
 - A la feina, la Sandy pregunta a la Judit si demà aniran a dinar juntes.
 - L'Estela truca a la Núria, des de dins de la discoteca, per confirmar-li la ubicació exacta.
 - La Carlota, mentre està a en Josep Lluís, que es sorri, posiciona les puntes dels dits a la barbeta i després desplaça les mans cap a la front quan aquest li porta l'informe.
 - La Malena i la Paula escluen una postal des de la seva destinació de vacances a l'Arna i la Susanna.
 - La Maria, que és professora, repeteix en diverses ocasions als seus alumnes quin contingut és important de repassar per a l'examen.
- Per què creus que hi ha diferents llengües de signes i no hi ha una llengua internacional?
- Quins missatges es poden rebre a través dels sentits del tacte i de l'olfacte?

Barres en la comunicació

- Posa tres exemples de comunicació i identifica-hi quines barres en la comunicació hi poden existir.
- Com eliminaries les barres en la comunicació dels exemples anteriors?

Habilitats en la comunicació

- Quines habilitats en la comunicació són necessàries per a una comunicació efectiva?
- Realitza al teu quadern un mapa conceptual de com es pot posar en pràctica l'empatia.

Les relacions humanes i laborals a l'empresa

- Assenyala els avantatges i inconvenients de l'organització lineal o jeràrquica.
- Si fossis cap de departament d'una empresa, com evitaries que sorgissin els rumors?
- Quina és la diferència entre comunicació formal i informal?
- Quina diferència hi ha entre la comunicació interna i l'externa a l'empresa?

i Practica

- Feu per parelles un role play d'una situació que es desenvolupi en l'àmbit laboral. Heu de resoldre la segona dels tres tipus de comportament: agressiu, passiu i assertiu.
- Acabes d'entrar a treballar al departament de recursos humans d'una gran empresa i, en preguntar per l'organigrama perquè vols conèixer bé l'estructura empresarial, t'han comentat que no està actualitzat. Tu, que ets una persona proactiva, t'ofereixes a realitzar-ne un de nou. Disseny al teu quadern un organigrama d'organització lineal i d'assessorament amb els departaments següents: direcció general, finançer, recursos humans, comercial, jurídic i estoffes, compres i vendes.

RESOL I PRACTICA

Activitats finals organitzades en dos blocs:

Resol, amb activitats classificades per epígrafs.

Practica, amb activitats més pràctiques, que situen l'alumnat en un entorn laboral real, com el que es podran trobar en els seus futurs llocs de treball.

20 1/ La comunicació. Tècniques de comunicació empresarial

Posa't a prova

Anota al teu quadern la resposta correcta.

- Segons Eric Schuler, hi ha quatre tipus de comportaments. Dels següents, indica quin és fals:
 - Agressiu.
 - Social.
 - Assertiu.
 - Passiu.
- Dels següents elements de la comunicació, quin és prescindible?
 - Canal.
 - Codi.
 - Redundància.
 - Emissor.
- Assenyala amb quina barreira es correspon la definició següent: es deriva de les limitacions de l'idioma o signes utilitzats. També s'hi inclouria el desconeixement de vocabulari o paraules tècniques, sobre temes concrets i específics.
 - Semàntica.
 - Cultural.
 - Origen intern.
 - Física i/o ambiental.
- Quines són les habilitats que han de ser presents en la comunicació?
 - Escollir activa.
 - Empatia.
 - Assertivitat.
 - Totes les respostes són correctes.
- Dels següents exemples de resposta per mostrar empatia en una conversa, quin seria incorrecte?
 - Això no té importància.
 - Comprenc pel que estàs passant.
 - Entenc com et sentis.
 - Entenc la teva reacció.
- De les pautes següents, digues quina no és una que s'hagi de posar a la pràctica de l'assertivitat:
 - S'ha de mantenir una escolta activa.
 - És fonamental tenir empatia.
 - S'ha d'imposar una opinió pròpia.
 - Mal d'han de perdre els nervis.
- En relació amb les relacions humanes i laborals a l'empresa, quines capacitats és convenient tenir?
 - Treball en equip.
 - Valor a la feina i al mèrit personal.
 - Proactivitat.
 - Totes són correctes.
- Quina de les opcions següents no es correspon amb un dels objectius dels principis de l'organització en l'empresa?
 - Responsabilitat.
 - Jerarquia.
 - Discontinuitat.
 - Orientació a l'objectiu.
- Assenyala amb quin tipus de funció departamental es correspon la definició següent: realitza tasques administratives com facturació, arxius, registres, comptabilitat.
 - Direcció.
 - Administració.
 - Finançera.
 - Producció.
- Digues quin no és un tipus de flux que sol ser freqüent en la comunicació empresarial:
 - Comunicació sagital.
 - Comunicació vertical.
 - Comunicació transversal.
 - Comunicació horitzontal.

Completa el repte

Com hem vist al repte inicial, en Jan havia de decidir si enfrontar-se o no al malestar que havia sorgit arran de la seva incorporació a l'empresa pels possibles canvis que poguessin sorgir.

Abm el que has après en aquesta unitat, ja ets capaç de reconèixer els requisits d'una bona comunicació interna. Quines recomanacions donaries al Jan per millorar-la? Li proposaries dur a terme una comunicació formal, informal o les dues? Justifica la resposta.

POSA'T A PROVA

Preguntes tipus test perquè l'alumne comprovi els seus coneixements sobre la unitat.

COMPLETA EL REPTE

Al final de la unitat, es reprèn el repte inicial perquè l'alumne el pugui resoldre amb els coneixements apresos al llarg de la unitat.

El professor el podrà resoldre a classe de manera cooperativa.