

# Cultura preventiva: comunicació i formació

Carme Martín Roca

Gestió de la prevenció



# Índex

<b>Introducció</b>	<b>5</b>
<b>Objectius</b>	<b>7</b>
<b>1 La comunicació a l'àmbit laboral</b>	<b>9</b>
1.1 La comunicació des dels diferents models teòrics . . . . .	9
1.2 El procés de la comunicació . . . . .	10
1.2.1 Elements del procés de comunicació . . . . .	11
1.2.2 Etapes del procés de comunicació . . . . .	12
1.3 Tipus de comunicació . . . . .	13
1.3.1 Estructura de la comunicació . . . . .	13
1.3.2 Comunicació formal i informal . . . . .	15
1.3.3 Comunicació verbal i comunicació no verbal . . . . .	16
1.4 Les barreres de la comunicació . . . . .	23
1.5 Xarxes de comunicació . . . . .	25
1.6 Objectius d'una comunicació eficaç . . . . .	27
<b>2 El pla de comunicació</b>	<b>29</b>
2.1 Pla de comunicació per àrees o accions concretes . . . . .	30
2.2 Informació en l'àmbit laboral . . . . .	31
2.2.1 Condicions que fan eficaç la informació . . . . .	32
2.2.2 El procés informatiu a l'empresa . . . . .	32
2.3 Campanyes de prevenció . . . . .	35
2.3.1 Fases de les campanyes de prevenció . . . . .	36
<b>3 La formació</b>	<b>39</b>
3.1 Formació de la persona adulta . . . . .	40
3.2 Fases del procés de formació . . . . .	41
3.2.1 Planificació del procés de formació . . . . .	41
3.2.2 Impartició de la formació . . . . .	47
3.2.3 Avaluació del procés formatiu . . . . .	49
3.3 Inserció de les noves tecnologies en la formació de la persona adulta . . . . .	51



## Introducció

Aquesta unitat tracta sobre els elements essencials per a fomentar la cultura preventiva a l'empresa: la comunicació, la informació –sobretot, les campanyes publicitàries– i la formació.

És indispensable que dins l'empresa hi hagi una comunicació fluida entre totes les persones treballadores; d'aquesta manera se'ls pot facilitar la informació necessària per poder desenvolupar les seves activitats laborals, tenint present en tot moment les mesures de seguretat i salut necessàries.

El sistema d'informació establert per l'empresa, les campanyes de prevenció que porti a terme, juntament amb la implantació d'un pla de comunicació i formació en matèria de salut laboral permeten definir, implantar, seguir i avaluar l'eficiència dels plans de prevenció.

En el primer apartat de la unitat, **“La comunicació en l'àmbit laboral”**, analitzarem d'una banda diferents models teòrics sobre la comunicació i, de l'altra, estudiarem en detall el seu procés de desenvolupament i els elements que la configuren. També treballarem les etapes de la comunicació i en distingirem els tipus existents, fent èmfasi en alguns dels requisits clau de la comunicació escrita i en com millorar la comunicació interpersonal. Sense oblidar-nos de quines són les barreres que poden sorgir en la comunicació, ja que és la base del nostre funcionament dia rere dia, i també el fonament del nostre saber estar, ser i fer.

En el segon apartat, **“El pla de comunicació”**, estudiarem com les empreses i organitzacions implanten diverses accions comunicatives com a estratègia de gestió i com té lloc el procés informatiu a l'empresa. Dins d'aquest procés dedicarem un apartat especial a les campanyes de prevenció que ha d'haver-hi en tota organització per aconseguir consolidar-hi la cultura preventiva.

En el tercer i últim apartat, **“La formació”**, destacarem la importància que té dins la normativa i la integració de la prevenció de riscos laborals a l'empresa. Per això analitzarem el procés de formació a l'empresa fent especial èmfasi en la seva avaluació. A més, com que les persones treballadores són, en general, adultes, també ens centrarem en les característiques d'aquest aprenentatge i en l'ús de les noves tecnologies en aquesta formació que possibiliten noves metodologies d'aprenentatge.

Per assolir els objectius d'aquesta unitat, cal que feu els exercicis d'autoavaluació i les activitats proposades. En cas de dubte, podeu preguntar al fòrum de l'assignatura, ja que així us podran ajudar els vostres companys i companyes o la persona responsable de la docència de l'aula.



## Objectius

En finalitzar aquesta unitat, l'alumne/a ha de saber:

1. Definir els procediments per atendre propostes del personal de l'empresa en relació amb la millora de la prevenció i les condicions de treball, que fomentin la participació i la iniciativa, a partir de la recollida i el reconeixement de suggeriments i el seguiment de les propostes.
2. Identificar les necessitats de promoció de la prevenció i de formació i entrenament del personal de l'empresa en matèria de seguretat i prevenció de riscos, segons les necessitats detectades en els processos de treball, les persones que hi intervenen i les dades sobre salut laboral a l'empresa.
3. Interpretar les metodologies, els materials, els recursos, les activitats i la finalitat de les campanyes preventives i les activitats formatives i d'entrenament a partir de la informació tècnica.
4. Determinar els objectius, continguts i actuacions específics de les campanyes preventives i les activitats formatives i d'entrenament, que fomentin la cultura preventiva, segons els sistemes, mesures, materials, equips i processos sobre els quals cal desenvolupar la campanya o l'activitat formativa.
5. Seleccionar el tipus de campanya o d'activitat formativa, la metodologia, els materials i els recursos propis o aliens que cal utilitzar, segons els objectius, els continguts i les actuacions que cal desenvolupar.
6. Programar les campanyes i les activitats formatives i d'entrenament, segons el tipus d'activitat, a partir dels objectius, continguts, metodologia i recursos disponibles.
7. Aplicar processos bàsics de promoció, informació i formació en prevenció de riscos laborals, segons objectius de comportament segurs, a partir de campanyes i activitats de formació i entrenament.





## 1. La comunicació a l'àmbit laboral

És impensable analitzar la relació entre els conceptes organització i comunicació i afirmar que no existeix un profund nexa entre ells, ja que no és concebible una organització sense comunicació.

La comunicació és la manera en què les persones es relacionen entre si i conjuguen els seus esforços. Per tant, podem conceptualitzar l'organització, entesa com a grup humà, com un sistema obert dotat d'una formació social complexa, en la qual es distingeixen les dimensions que la componen. Es tracta, per tant, d'un sistema de rols en el qual existeix coordinació comunicativa i xarxes de comunicació entre els diferents grups funcionals.

La comunicació és una activitat essencial de l'ésser humà; per tant, és de vital importància que aquesta **interacció comunicacional** sigui el més efectiva possible.

### 1.1 La comunicació des dels diferents models teòrics

Podem abordar la comunicació des de dues perspectives diferents. La primera seria des d'un **model lineal**, on l'emissor emet un missatge i el receptor el rep. Aquests van ser els primers intents d'estudiar el procés de comunicació i en aquest procés es van utilitzar models rectilinis en els quals es consideraven una sèrie de conceptes encadenats en una sola direcció i sentit. Autors com Laswell, Shannon i Weaver, entre d'altres, van formular que la comunicació és un procés de transmissió d'informació des d'un emissor fins a un receptor. La informació és el contingut del missatge enviat.

Aquest model lineal està pensat des d'una perspectiva tècnica de la comunicació. Quan aquest sistema es traspasa a les persones, se'n manifesten les mancances comunicatives, ja que és imprescindible la retroalimentació, que és el contingut essencial perquè es produeixi la comunicació.

Com a resposta a les teories del model lineal desenvolupades per aquests autors, apareixen el que es denomina la **nova comunicació**, que suposa abordar la comunicació des de la interpretació i la resposta per part del receptor quan rep el missatge. Aquesta concepció va ser estudiada pels autors més representatius de l'escola de Palo Alto com Gregory Bateson, Paul Watzlawick i Don Jackson. Les propostes d'aquests autors van confluir en una visió interdisciplinària de la comunicació, la qual cosa queda demostrat en la seva voluntat d'elaborar una teoria general de la comunicació humana que pogués ser aplicada en diferents contextos, incloent-hi la comunicació a les organitzacions.

---

Laswell (polític), integrant de la Universitat de Chicago. La seva principal obra d'estudi són les "*Tècniques de propaganda, 1927*".

---

#### **Escola de Palo Alto (Califòrnia)**

L'escola de Palo Alto (amb un nom de ressonància hispànica) és famosa a tot el món. Les seves aportacions a la investigació psicològica interessen una variada gamma de professionals: l'especialista en comunicació troba suggeridores orientacions en els treballs innovadors de Gregory Bateson, sistematitzats i perllongats per Paul Watzlawick.

Aquests nous fonaments teòrics s'estableixen de manera molt clara en els denominats **axiomes de la comunicació** (Watzlawick, Jacskon i Beavin, 1971). En l'obra *Teoria de la Comunicació Humana*, aquests autors estableixen els següents punts de partida per a l'abordatge de la comunicació:

- És impossible no comunicar, perquè en un sistema donat, tot comportament d'un membre té un valor de missatge per als altres.
- En tota comunicació es pot distingir entre aspectes de contingut o semàntics i aspectes relacionals entre emissors i receptors. Segons l'autor Paul Watzlawick, l'aspecte de relació (és a dir, el nivell emocional del missatge) és el més important dels dos.
- La definició d'una interacció està sempre condicionada per la puntuació de les seqüències de comunicació entre els participants. És a dir, cada comunicació es desenvolupa en fases i està sotmesa a una classificació que ens donarà una interpretació de la comunicació.
- Tota relació de comunicació és simètrica o complementària, segons si es basa en la igualtat o en la diferència dels agents que hi participen, respectivament.

La formulació d'aquests axiomes trenca la visió unidireccional o lineal de la comunicació. Els axiomes marquen l'inici per comprendre que la comunicació no és només qüestió d'accions i reaccions, sinó una mica més complex, que ha d'estructurar-se a partir del concepte d'intercanvi.

"La comunicació com a sistema no es pot doncs concebre's segons el model elemental de l'acció i la reacció, per molt complex que sigui el seu enunciat. Mentre que sistema, cal comprendre'l al nivell d'un intercanvi".

Birdwhistell, 1959, pàg. 104.

Els axiomes de la comunicació confirmen el model relacional, que emmarca tota la reflexió sobre els fenòmens comunicatius realitzada des de l'escola de Palo Alto. L'objecte d'estudi en una situació comunicativa es basa no tant en les persones que hi estan implicades, sinó en la relació que es produeix en aquest procés comunicatiu.

## 1.2 El procés de la comunicació

La comunicació es compon de l'emissió d'una informació o missatge (per part d'una persona emissora) i una reacció o resposta donada per qui rep aquesta informació (persona receptora).

La comunicació és l'acció de **compartir**, de donar una part del que es té perquè una altra persona o persones en gaudeixin. És a dir, la comunicació és allò que el

---

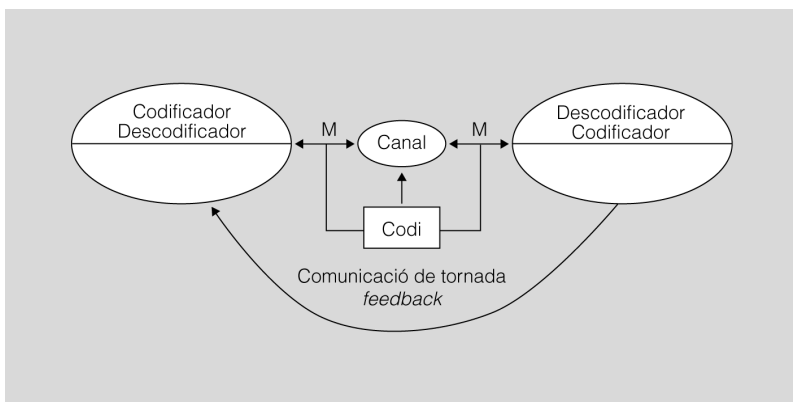
El mot comunicació prové del terme llatí *communicare*, que vol dir 'compartir'.

receptor entén, mentre que la informació és només un conjunt organitzat de dades processades que constitueixen un missatge.

La **comunicació** és un procés mitjançant el qual una persona envia un missatge en codi, i un descodificador que escolta, analitza i després formula una resposta.

El procés interactiu de la comunicació té com a objectiu específic produir una resposta o comunicació de tornada o *feedback* (figura 1), perquè davant qualsevol comportament que tingui per objecte suscitar una resposta o comportament específic per part d'una persona o grup determinat, podem determinar que ens trobem davant un procés de comunicació (vegeu la figura 1.1).

**FIGURA 1.1.** El procés de comunicació i els seus elements



### 1.2.1 Elements del procés de comunicació

En tot procés de comunicació se solen distingir els següents elements (figura 1.2):

- L'**emissor/codificador** és la persona que s'encarrega de posar en codi el missatge i l'emet (verbal o no verbal). Pot ser una persona o un grup de persones.
- **Missatge**, idees, propòsits i intencions que es volen transmetre, en un codi o conjunt sistemàtic de signes.
- **Canal**. És el mitjà o conducte per on es transporta el missatge.
- **Codi**. És el conjunt organitzat de senyals arbitraris que formen el llenguatge mitjançant el qual ens comuniquem.
- **Receptor/descodificador**. És la persona o persones que reben el missatge i el descodifiquen, tradueixen les paraules idees o sentiments de l'emissor.
- **Context**. És la situació en la qual té lloc la comunicació.
- **Soroll**. És una barrera que constitueix un element perturbador que interfereix durant el procés de comunicació. Durant aquest procés, ha d'evitarse

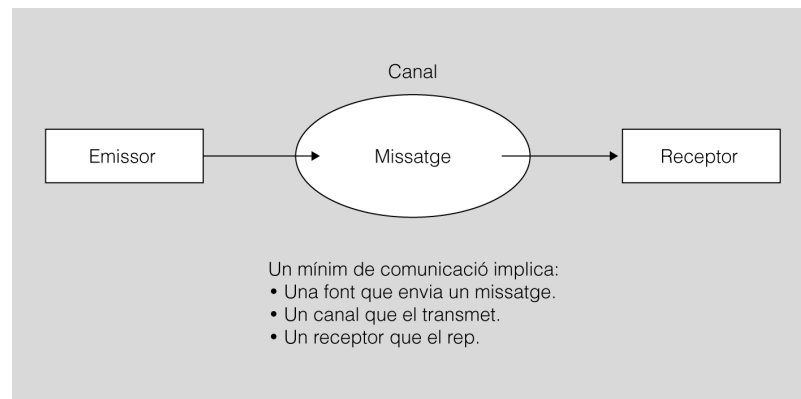
enviar un missatge en el moment de produir-se bullícia, una detonació o un so estrident perquè, encara que ens esforcem a cridar, el missatge no produirà la resposta apropiada.

- **Retroalimentació.** L'emissor ha de tenir constància que el receptor ha rebut la informació que li ha estat emesa.

### Canal en la comunicació oral i en l'escripta

En la comunicació escrita el canal amb el qual es transmet la informació serà molt diferent del que es fa servir en la comunicació oral. En la comunicació escrita, el canal podria ser un tauler d'anuncis. En la comunicació oral, el canal podria ser la veu.

FIGURA 1.2. Elements de la comunicació



## 1.2.2 Etapes del procés de comunicació

En el procés de comunicació podem distingir les següents etapes:

### Codis

Per a la codificació, l'emissor escollirà gràfics, símbols i paraules per a la transmissió d'aquesta informació.

1. **Configuració de la idea.** En aquesta etapa l'emissor elaborarà la idea que vol transmetre, per això ha de saber quin és l'objectiu que pretén amb la transmissió del missatge, i sobretot tenir en compte a qui anirà dirigit el missatge que pretén emetre.
2. **Codificació.** Una vegada que l'emissor té clar quin tipus de comunicació pretén transmetre, triarà el codi més adequat i que s'adapti tant al missatge com al receptor al qual vagi dirigida la informació.
3. **Emissió del missatge.** Una vegada s'ha elaborat el missatge, aquest haurà de transmetre's. L'emissor triarà el canal adequat per difondre'l i depenent de que tipus d'interlocutor sigui el receptor, l'elecció tindrà una importància significativa, ja que podrien originar-se barreres que n'impedissin la transmissió.
4. **Recepció.** En aquesta fase del procés el receptor rep el missatge i el descodifica.
5. **Descodificació.** És la interpretació que el receptor fa del missatge. Si aquest procés coincideix amb la intenció de l'emissor, es pot afirmar que la comunicació ha estat eficaç.
6. **Retroalimentació o feedback.** Aquest és l'últim procés de la comunicació, i consisteix en la resposta que el receptor fa a l'emissor perquè aquest comprovi que el seu missatge ha estat rebut i descodificat. En aquest procés l'emissor es converteix en receptor i viceversa.

### 1.3 Tipus de comunicació

A les organitzacions es donen diferents nivells de comunicació, tant en les seves relacions internes com externes, per la qual cosa podem diferenciar entre comunicació interna i comunicació externa.

La **comunicació interna** és aquella que s'origina entre els diferents membres de l'empresa, de qualsevol nivell jeràrquic, dintre de l'organització. És la base de l'èxit de qualsevol companyia.

La comunicació interna persegueix que tots els membres de l'empresa sàpiguen perquè fan el seu treball i, en conseqüència, perquè ho fan d'una manera determinada.

En la **comunicació externa** hem de considerar l'organització com a receptora i emissora d'informació, cosa que dóna lloc a un intercanvi entre organitzacions i els seus entorns. L'activitat pròpia d'aquesta comunicació és l'enviament d'informació de l'empresa al seu entorn, així com la recerca d'informació per a la mateixa organització.

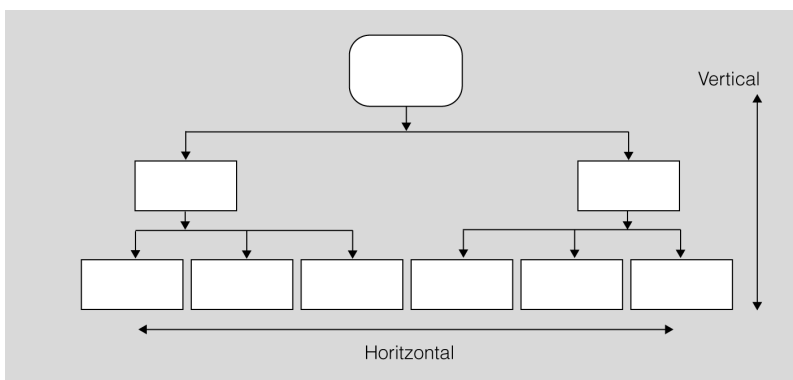
#### La comunicació externa és inevitable

Una organització no està mai aïllada, sinó que funciona en un camp organitzacional i ha de coordinar les seves activitats amb altres entitats, altres empreses, institucions públiques, clients, proveïdors, etc.

#### 1.3.1 Estructura de la comunicació

La comunicació és la columna vertebral de l'organització i ens assenyalava les línies legítimes en els canals interns oficials que transporten els missatges que informen els membres d'objectius, tasques, activitats, i problemes de l'empresa. Per tant, a l'estructura organitzacional podem distingir entre la comunicació horitzontal i la comunicació vertical (vegeu la figura 1.3).

FIGURA 1.3. Diferents tipus de comunicació interna



## Comunicació horitzontal

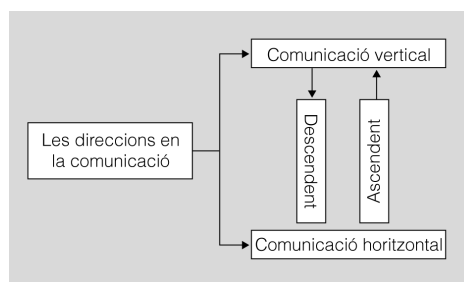
La comunicació horitzontal es dona entre persones de la mateixa categoria, per la qual cosa en aquest tipus de comunicació hi ha un procés d'intercanvi d'igual a igual. Les organitzacions han de tenir present aquest tipus de comunicació entre persones d'un mateix nivell jeràrquic, ja que així s'evita la rivalitat i es fomenta la col·laboració.

Una bona entesa en aquest nivell permet el funcionament d'equips de treball eficaços. Un estil de direcció participatiu és un factor d'estímul per a aquest tipus de comunicació, ja que afavoreix la coordinació de diferents activitats i el coneixement dels projectes que es desenvolupen, genera un bon clima laboral i facilita la dissolució de remors.

## Comunicació vertical

En la comunicació vertical podem distingir entre comunicació descendent i comunicació ascendent (figura 1.4).

FIGURA 1.4. Direcció en la comunicació



### a) Comunicació descendent:

#### Canals de comunicació descendent

Els canals de comunicació més utilitzats en la comunicació descendent solen ser les cartes, reunions, telèfon, correus electrònics, manuals, guies, etc.

La **comunicació descendent** és la informació que circula de nivells jeràrquics més elevats a nivells inferiors. És considerada com la més important en el sistema d'informació de les organitzacions. Aquest tipus de comunicació permet mantenir informats els membres d'una organització de tots aquells aspectes necessaris per a un bon funcionament. Proporciona a les persones informació sobre el que han de fer, el com i què s'espera d'ells.

En la comunicació descendent es transmet informació de diversos tipus:

- Ordres sobre les tasques.
- Explicacions del perquè es pren una determinada decisió.
- Informació sobre procediments.
- Instruccions que emanen d'un cap i que indiquen la manera d'executar-les.
- ...

Tendeix a ser considerada la forma natural de comunicació, fonamentalment pel caràcter piramidal de les organitzacions.

### b) Comunicació ascendent:

Aquesta comunicació sol anar acompanyada de multitud de petites dificultats que la fan pràcticament inexistente si la seva forma no està clarament prevista.

La **comunicació ascendent** permet als nivells jeràrquics superiors conèixer què funciona i què no, així com percebre la magnitud dels problemes. Permet mantenir contacte directe amb els col·laboradors, conèixer les seves opinions i les necessitats de les persones que treballen a l'organització. És una eina molt necessària per a la presa de decisions.

La comunicació ascendent és útil per potenciar el coneixement i s'utilitza per comprovar si el receptor ha entès el que se li ha comunicat. Una altra funció que compleix aquest tipus d'informació és la de realimentar, sobretot, processos de valoració que permetin corregir sistemes o mètodes de treball. Suggerix línies d'actuació a la direcció i potencia la participació.

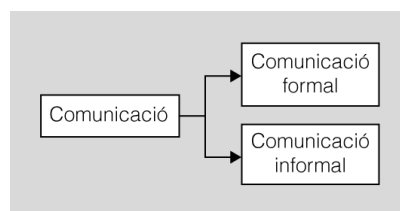
#### La comunicació ascendent promou...

... la participació i l'aportació d'idees. Genera un acostament cap als directius, el que crea condicions perquè les decisions siguin millor compreses per les persones de la base.

## 1.3.2 Comunicació formal i informal

En totes les empreses hi ha dues maneres de comunicar-se en funció de si aquesta comunicació està dissenyada conscientment i deliberadament per aconseguir un fi per les vies formals, o si ha sorgit espontàniament de les relacions socials que es donen en un conjunt de persones. Aquesta doble comunicació és la comunicació formal i la comunicació informal (vegeu la figura 1.5).

**FIGURA 1.5.** Estructura de la comunicació



La **comunicació formal** és aquella que circula pels canals establerts per la mateixa organització i defineix la manera en què cada membre de l'organització ha de comportar-se per confirmar el tipus de relació que han de mantenir els integrants de l'empresa. En aquest tipus de comunicació s'ha de tenir en compte la jerarquia organitzativa.

#### Funcions de la comunicació formal

Podem establir que la comunicació formal compleix dues funcions principals en l'organització: primer, permetre la presa de decisions; i segon, motivar.

La comunicació formal compleix dos objectius principals: d'una banda, la presa de decisions dels seus membres i d'una altra, la motivació dels individus de la mateixa organització.

Per garantir aquests objectius, les organitzacions creen estructures que facilitin la transmissió de la informació. Perquè la informació sigui adequadament transmesa, és necessari que existeixi un flux de comunicació que ho permeti. Aquest flux de comunicació ha de transmetre la informació de manera exacta, veraç, sense errors i ràpida amb l'objectiu de prendre les decisions oportunes.

El flux de comunicació adequat és aquell que ofereix:

1. Una estructura de comunicació que no l'entorpeixi.
2. Sistemes de comunicació capaços de rebre i transmetre la comunicació necessària en qualsevol situació.
3. Els canals que ha de seguir la comunicació han de ser els adequats.

Podem definir la **comunicació informal** com aquella que es dona al marge dels canals oficials. Aquest tipus de comunicació té tanta importància com la comunicació formal, i es caracteritza perquè sorgeix de manera espontània entre els diferents membres de l'organització a partir de les relacions de simpatia, que donen lloc a una interrelació personal de naturalesa afectiva i se serveix dels canals formals de comunicació.

Els tipus de relacions relacionats a la comunicació informal s'originen per:

- La permanència al mateix lloc de treball.
- La igualtat de posició jeràrquica.
- Les posicions d'igual prestigi.
- Els coneixements o interessos comuns fora de l'empresa.

Pels canals informals també circula informació relacionada amb el treball, cosa que fa que s'agilitzin els tràmits i evita la burocràcia dels canals formals.

Els canals informals distorsionen molt menys la informació, ja que hi ha moltes més possibilitats de retroalimentació. L'existència de grups informals es considera positiva, ja que a l'organització formal tendeixen a sorgir errors i són necessaris aquestes canals menys rígids per poder solucionar les imperfeccions.

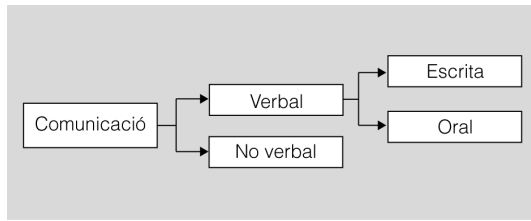
#### Remor

Entre les aportacions disfuncionals es pot considerar el remor, que és com una manifestació patològica en la difusió de la informació, ja que genera informacions vagues i confuses de fonts no identificades que una sèrie de persones han fet córrer, aportant les seves pròpies interpretacions. Normalment es consideren una cosa funesta per a les organitzacions; solen néixer en situacions d'incertesa i gairebé mai són positius.

### 1.3.3 Comunicació verbal i comunicació no verbal

La facilitat d'expressar-nos en el llenguatge verbal i no verbal és important, però en transmetre les nostres idees, missatges o codis, ha de procurar-se que es donin les condicions necessàries perquè aquest missatge arribi amb claredat i nitidesa a l'interlocutor, lector o descodificador (figura 1.6).



**FIGURA 1.6.** Comunicació verbal i comunicació no verbal

La comunicació escrita i la comunicació oral són els dos tipus de comunicació verbal que les persones utilitzen de forma conscient. Cadascun d'aquests tipus s'ha d'adaptar a cada situació concreta de la comunicació i l'objectiu final és que el missatge sigui comprès pel destinatari.

### La comunicació escrita

La comunicació escrita consisteix a transmetre un missatge per mitjà de codis escrits, cosa que implica que a aquest tipus de comunicació no se'l pot considerar com una comunicació immediata o directa.

En el llenguatge escrit convé posar èmfasi a utilitzar correctament les normes de redacció i ortografia, per proporcionar al receptor un missatge directe, clar i comprensible, evitar que es distorsioni, que no s'interpreti correctament el que volem transmetre, de tal manera que no existeixin divergències entre el que es vol comunicar i el que realment es transmet.

Per aconseguir una comunicació escrita correcta s'han de desenvolupar habilitats i adquirir competències lingüístiques, ja que en elaborar un escrit s'ha de tenir en compte una sèrie de normes, com poden ser:

- Respectar les normes ortogràfiques i fer un ús correcte dels signes de puntuació.
- Evitar termes equívocs o imprecisos. Hem d'adaptar l'escrit al receptor.
- Procurar expressar el màxim d'idees amb el mínim de paraules. Hem de procurar ser breus.
- Utilitzar un llenguatge clar, senzill i cortès, atenint-nos al que volem comunicar.

A les organitzacions la comunicació escrita pot adoptar diverses formes. De vegades depenent del tipus d'informació que es vulgui transmetre s'haurà d'optar per un o altre document. Per redactar els seus escrits, tant per a la comunicació interna com externa, l'empresa podrà utilitzar els següents tipus de comunicació escrita, entre d'altres:

1. **Tauler d'anuncis.** El tauler d'anuncis s'utilitza en la comunicació interna de l'empresa per fer arribar un missatge a un gran nombre de persones.

---

Alguns documents de règim interior són aquests: avís, memoràndum o saluda.

---

#### Tipus de cartes

Hi ha diversos tipus de cartes. Per exemple:

- Cartes comercials
- Cartes de comanda
- Cartes d'ofertes
- Cartes de reclamació
- Cartes circulars

Aquest mitjà representa una despesa mínima per a l'empresa, però només és efectiu si els destinataris volen rebre'l. Les comunicacions que s'enviïn a través d'aquest mitjà han de ser breus.

2. **Cartell de seguretat.** Quan el cartell de seguretat està integrat dintre d'una campanya de seguretat és un document visual complementari i molt formatiu. És un mitjà de comunicació dirigit en general als integrants de l'organització i ha de ser col·locat en llocs on la seva informació pugui ser vista amb facilitat.

En el cartell de seguretat se solen recordar les regles o els comportaments que s'han de seguir per observar les mesures de seguretat i higiene en el treball. De vegades es dirigeix a un grup determinat i amb unes característiques específiques dintre de l'organització.

3. **Carta.** La carta sol ser un tipus de comunicació habitual a les organitzacions, ja que queda constància de la relació que aquesta manté amb les altres organitzacions, així com amb els particulars. Sol ser el mitjà més eficaç de comunicació. Entre els diferents tipus de cartes ens trobem amb la carta comercial, personal, oficial, circulars, cartes de sol·licitud, etc.
4. **Informe.** L'informe és la comunicació escrita dels esdeveniments tant externs com interns que s'han produït en una organització; el seu objectiu és el d'informar i descriure uns fets o esdeveniments de manera clara i en un ordre lògic. L'estructura d'un informe pot ser d'exposició, de valoració i de resolució.
5. **Acta de reunió.** És un document de treball que constitueix una constatació oficial i per escrit del que ha succeït en una reunió. Hi consten les dades de la reunió (ordre, data, hora, lloc), dades dels assistents, ordre del dia, desenvolupament de la sessió, acords i signatures del secretari i del convocant de la reunió.
6. **Instància.** A pesar de tractar-se d'un document privat, en ocasions l'empresa utilitza aquest document per dirigir-se a un organisme oficial, ja que és el tipus d'escrit que es fa servir per relacionar-se amb l'administració pública. La instància és un document en el qual es formula una petició a un organisme o entitat pública.
7. **Fullet.** Document que pretén persuadir el lector sobre un assumpte o producte. L'utilitzen les organitzacions com a mitjà de publicitat.
8. **Notes tècniques.** Aquest tipus de mitjà de difusió d'informació l'utilitzen les empreses per donar informació sobre la utilització de materials o equips tècnics de la mateixa organització.

#### Tipus d'informes

Hi ha diversos tipus d'informes.  
Per exemple:

- Informes de mercat
- Informes personals
- Informes comercials

---

Les instàncies i els  
certificats són documents  
privats.

---

#### La comunicació oral

En la comunicació oral fem servir el llenguatge per comunicar-nos. A l'empresa es fa servir aquest tipus de comunicació per organitzar tasques, per fer intervencions en les reunions de treball, etc., tot això sense oblidar que la comunicació és

una activitat essencial de l'ésser humà; per tant, la comunicació oral és de vital importància. Aquesta comunicació és eficaç si l'escolten les persones a les quals va dirigida.

En el llenguatge oral, s'han de practicar les normes del bon comunicador i del bon oïdor perquè la comunicació sigui veritablement profitosa i efectiva.

En la societat actual es valora la capacitat per comunicar: saber comunicar-se oralment és una necessitat que cada dia és més palesa. Però, què entenem per *saber comunicar oralment*? Es pot dir que algunes regles per a l'ús correcte de la comunicació oral són:

- Parlar en to adequat, vocalitzant, amb precisió, breuetat i sense retòrica.
- Saber fer una síntesi d'un tema qualsevol.
- Mirar la cara de l'oïdor.
- Evitar crits i falques.
- Ser coherent i precís.
- Saber transmetre una imatge de seguretat.

Hi ha quatre preguntes bàsiques que s'han de tenir en compte en la comunicació a l'hora d'elaborar un missatge oral:

- Per què? Amb quin objectiu.
- A qui? Quin públic.
- Què? El guió.
- Com? Quins mitjans utilitzarem.

### La comunicació no verbal

El llenguatge corporal és essencial en la comunicació: en transmetre un missatge es transmet amb tot el cos, amb la mirada, amb les mans, amb la postura, amb la distància, amb l'aparença, i amb la forma de vestir.

La **comunicació no verbal** és la que serveix de reforç al missatge. Moltes vegades és més important com es comunica que el que s'està dient. Molt sovint la comunicació no verbal és involuntària i difícil de controlar; és per això que es considera que s'ofereix molta informació amb aquest tipus de comunicació.

La comunicació no verbal actua donant suport a la comunicació verbal, de vegades substitueix el llenguatge, i té com a inconvenient que pot revelar sentiments que

---

L'important no és el que dic jo, sinó el que entén l'altre.

---

no es pretenen comunicar. Bastants dels seus elements són innats, que de vegades poden controlar-se, però d'altres són inconscients, assimilats culturalment.

Aquest tipus de comunicació interactua amb la comunicació verbal, ja que:

- Repeteix missatges verbals.
- Emfatitza la comunicació verbal.
- Afegeix una mica més.
- Pot contradir-la.
- Pot substituir-la

### **Com millorar la comunicació interpersonal**

Les habilitats comunicatives i l'actitud de l'emissor són un factor molt important. Un individu competent en l'acompliment de les seves relacions interpersonals disposa d'uns recursos personals que li permeten utilitzar i manejar de manera encertada i efectiva les seves habilitats de comunicació, amb independència dels diferents contextos socials en els quals es desenvolupa.

La comunicació interpersonal pot ser considerada com el procés d'intercanvi de missatges entre dues o més persones, amb la finalitat d'arribar a determinats objectius. Aquesta comunicació té un caràcter interactiu i intencional, per això en qualsevol relació interpersonal la comunicació flueix adequadament i es converteix en una via que potencia el desenvolupament, el benestar emocional i social dels implicats i es crea un clima de distensió.

D'altra banda, una comunicació interpersonal efectiva requereix missatges clars, coherents, directes i precisos. Quan aquests requisits no es compleixen, els missatges resulten obstructors de la comunicació, per la qual cosa analitzarem una sèrie de pautes per assolir el nostre objectiu, és a dir, que la comunicació sigui el més eficaç i correcta possible.

#### **1) Millorar les habilitats: la utilitat de l'assertivitat:**

Les persones amb un estil comunicatiu assertiu mantenen relacions positives amb la resta de persones ja que quan estableixen comunicacions no cerquen guanyar o perdre sinó que persegueixen arribar a acords dins una comunicació fluida.

Podem definir l'**assertivitat** com aquella habilitat personal que ens permet expressar pensaments, sentiments i opinions, de la manera adequada i sense desconsiderar ni negar els drets dels altres.

L'assertivitat representa expressar sentiments, desitjos positius i negatius d'una manera eficaç, sense negar ni menysprear els drets dels altres. L'assertivitat permet discriminar entre l'agressió i la passivitat i per això no implica ni passivitat ni agressivitat.

Les persones amb un estil comunicatiu agressiu acostumen a generar relacions conflictives ja que sempre viuen les comunicacions com un repte constant per imposar als altres els seus propis drets i interessos, fins i tot envaint l'espai de l'altre.

La **conducta agressiva** es caracteritza per estar orientada a la consecució dels propis objectius, on el subjecte només té respecte cap a si mateix.

Arribar a assolir els seus objectius produeix satisfacció a la persona agressiva; no obstant això, atacant els drets dels altres es lesiona la seva autoestima, cosa que condueix a un malestar de l'ambient i en conseqüència a un augment de la tensió en la relació.

A banda d'aquests dos estils comunicatius, també és reconeixible l'estil comunicatiu passiu-agressiu. La persona que l'utilitza viu les comunicacions de forma submissa però generant grans dosis de ressentiment envers els altres i fa servir com a eina principal el xantatge emocional i la manipulació.

La **conducta passiva-agressiva** sol caracteritzar-se perquè l'individu és capaç de transgredir els drets propis en no ser capaç d'expressar les seves opinions, o amb una manifesta falta d'autoestima, genera que els altres no tinguin en compte l'individu.

En aquest cas el comportament de l'individu davant una situació que considera desagradable o injustificada és aguantar-se i acceptar la situació encara que no li agradi; però intentant molestar tant com sigui possible la persona o persones davant les quals ha hagut de claudicar, sense que aquestes puguin sospitar que les raons de les molèsties són el disgust o incomoditat de la persona, actuant agressivament d'una manera encoberta.

En aquelles situacions en les quals no sabem com actuar, com comportar-nos, per assolir el nostre objectiu en la comunicació interpersonal, l'**assertivitat** ens permet realitzar el comportament comunicatiu més eficaç. Quan la interacció amb l'altre ens fa sentir incòmodes, insegurs o violents, l'assertivitat ens permet trobar la manera de comunicació que mantingui el respecte a nosaltres mateixos, sense perdre el de l'altre ja que es caracteritza per estar orientada cap a la consecució dels objectius fixats, així com pel respecte que la persona té de si mateixa i dels altres.

L'assertivitat és una habilitat que ha demostrat la seva importància, per la seva implicació en la millora de la qualitat de la comunicació de les persones de qualsevol organització a tots els nivells, assolint evitar conflictes i facilitant la consecució dels objectius.

#### **Exemples de conducta assertiva, agressiva i passiva-agressiva**

- Conducta assertiva: el comportament de l'individu davant una situació que considera desagradable o injustificada és expressar les seves opinions mostrant-se considerat, defensant la seva posició amb energia però sense agressivitat, i proposar alternatives que

satisfacin tots els membres de la relació.

- Conducta agressiva: el comportament d'una persona davant una situació que considera desagradable o injustificada és una reacció agressiva o violenta amb el seu interlocutor. Aquest tipus de conducta agressiva utilitza, entre altres mètodes, la coacció, la manipulació, el xantatge, etc.
- Conducta passiva-agressiva: davant una situació que considera desagradable o injustificada, el comportament és aguantar-se i acceptar la situació encara que no li agradi, assentint o disculpant-se.

## 2) L'escolta activa:

Escoltar és molt més que escoltar un missatge; l'escolta es realitza en tres fases: escoltar, valorar el que s'escolta i interpretar-ho. Quan ho interpretem de tal manera que coincidim amb el que ens ha volgut dir realment l'altra persona, hem tingut èxit en la comunicació.

Per millorar l'escolta activa podem seguir les següents regles:

- Mantenir contacte ocular amb qui parlem.
- Escoltar les idees, així com evitar la rutina d'escoltar dades.
- Dels missatges es desprenen idees que potser no són fàcils de trobar, però sempre estan subjacents al missatge.
- No s'ha d'expressar d'entrada el desacord.
- Escoltar amb interès i deixar que el nostre interlocutor s'expressi.
- És necessari fer un esforç per interessar-nos, des del principi, pel que l'altre vol dir-nos.
- S'ha de ser conscient que escoltar sempre comporta un esforç.
- No concloure abans d'hora, i procurar no omplir els silencis.

### Avantatges de l'escolta activa

Els avantatges de l'escolta activa són diverses: redueix les tensions, estimula l'interlocutor a participar i a interessar-se, ajuda a resoldre problemes, etc.

El principi bàsic de l'escolta és reconèixer que **cada persona és única i que cal escoltar-la**. S'ha de procurar que altres coses no distreguin la comunicació. El més important és la interacció amb l'altre, mostrar que es comprèn com se sent el que parla. La pràctica de la retroalimentació és sempre un component en la comunicació molt apreciable.

## 3) Practicar retroalimentació:

Les funcions principals de la retroalimentació consisteixen a validar la comunicació inicial, repetir el missatge fins que s'està segur que s'ha rebut correctament. S'utilitza quan hi ha sospites que hi ha hagut un soroll sintàctic, o quan hi ha risc que es produeixi un soroll semàntic.

### Preguntar

Per aconseguir la retroalimentació en el missatge es poden fer preguntes, amb l'objectiu d'obtenir un aclariment sobre la part del missatge que no s'ha entès.

**L'efecte de tornada** o la resposta del missatge (*feedback*) és l'efecte de la comunicació. El receptor retorna el missatge a l'emissor, i en aquest fet es converteix ell mateix en emissor. La funció de la retroalimentació en la comunicació és assegurar la finalització efectiva del procés de transmissió d'informació.

La resposta empàtica al nostre interlocutor indica clarament que hem entès el punt de vista de l'altre, mostrem el nostre acord o desacord cap al contingut del missatge, de manera que l'altre sap que l'hem rebut correctament. Pot ser una resposta no verbal, amb la qual podem assenyalar que hem rebut el missatge i hem actuat en conseqüència.

## 1.4 Les barreres de la comunicació

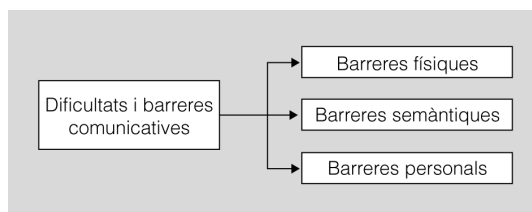
Comunicar-se és un procés extremament complicat i ple de dificultats. Per superar les dificultats pròpies del llenguatge es posen en funcionament diferents elements auxiliars, com ara l'atenció del que escolta, l'entonació, els gestos, les explicacions gràfiques, les actituds, etc. No obstant això, sempre poden aparèixer barreres que impedeixin la comunicació o que facin que aquesta es produeixi de manera errònia.

Entenem per *barreres imposades a la comunicació* tots aquells factors que la impedeixen, deformant el missatge o obstaculitzant el procés general de la comunicació.

Es produeix una barrera en la comunicació quan no s'aconsegueix el seu objectiu. Aquestes barreres poden donar-se quan en el moment d'emetre el missatge, apareixen un variat nombre de dificultats que interfereixen en el procés de comprensió de la informació que s'està transmetent.

Les principals barreres de comunicació solen ser les semàntiques, les personals i les físiques (figura 1.7).

**FIGURA 1.7.** Obstacles de la comunicació



La **barrera semàntica** es refereix al significat de les paraules orals o escrites. Quan no precisem el seu sentit, es presten a diferents interpretacions i així el receptor no entén el que va dir l'emissor, sinó el que el seu context cultural li indica.

Les barreres semàntiques es donen també quan manca un codi comú entre emissor i receptor per desconeixement o bé per un mal ús. Alguns exemples són, entre d'altres: termes ambigus, sobreadundància de tecnicismes, redundància supèrflua, repetició d'accions rutinàries, excés d'informació i sobrecàrrega.

Hi ha molts factors que impedeixen acceptar o comprendre una idea; algunes d'aquestes **barreres personals** són:

- No tenir en compte el punt de vista dels altres.
- Sospita o aversió.
- Preocupació o emocions alienes al treball.
- Timidesa.
- Explicacions insuficients.
- Sobrevaloració de si mateix.

---

Les barreres personals influeixen en la persona que escolta perquè accepti o rebutgi les idees que li han estat comunicades.

---

Dins de les barreres personals distingirem les psicològiques i les pròpies d'impediments físics personals. Algunes de les causes que contribueixen a formar barreres psicològiques són:

- Alt estatus.
- Poder per acomiadar.
- Ús de sarcasme.
- Actitud dèspota.
- Ús de coneixements precisos i detallats.
- Facilitat en l'ús del llenguatge.
- Maneres massa formals.
- Aparença física imponent.
- Interrompre els altres quan parlen.

Pel que fa a les barreres fisiològiques, direm que aquests tipus de barreres personals són les que impedeixen emetre o rebre amb claredat i precisió un missatge, a causa de deficiències fisiològiques de l'emissor o receptor. Aquestes alteracions poden afectar qualsevol dels sentits.

La distància i l'excés de soroll que hi ha a l'ambient, així com les interferències, la il·luminació, la temperatura ambiental, distraccions visuals i combinació d'altres veus quan parlem són diferents exemples de **barreres físiques** que dificulten la comunicació i que hem de prendre en consideració en comunicar-nos, a fi d'eliminar-les per aconseguir una comunicació eficaç. Tanmateix, s'ha de tenir en compte el factor temps: no sempre és adequat el moment triat per comunicar una cosa o bé no s'usa prou temps per a fer-ho.



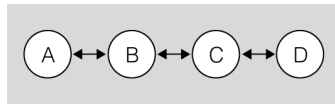
## 1.5 Xarxes de comunicació

Les xarxes de la comunicació determinen els canals pels quals flueix la informació a les organitzacions. Aquests canals poden ser formals i informals, i cadascun té un ús específic dintre de l'organització.

Les **xarxes de comunicació formals** són generalment verticals, seguint la cadena d'autoritat. Les principals xarxes de comunicació formal són cinc:

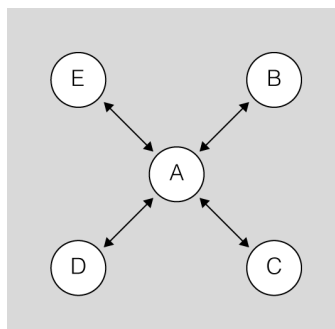
- **Xarxa en cadena.** La cadena segueix rígidament la cadena formal de comandament (figura 1.8). S'utilitza si la precisió de les dades és el més important. La comunicació s'estableix amb el membre més pròxim de l'organització. En aquest tipus de xarxa cap membre està totalment aïllat de la informació.

FIGURA 1.8. Xarxa en cadena

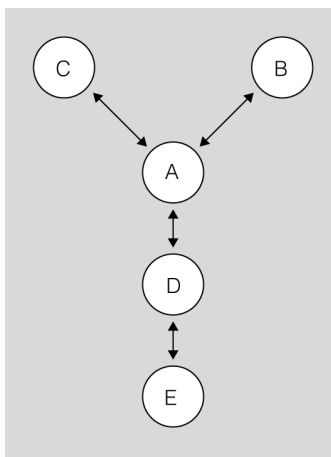


- **Xarxa en estrella.** La xarxa en estrella es basa en un líder com un conductor central per a totes les comunicacions del grup (figura 1.9). Facilita el sorgiment dels líders, és ràpida i d'alta precisió; només la persona que ocupa la posició central coordina les activitats i ocupa un lloc privilegiat.

FIGURA 1.9. Xarxa en estrella

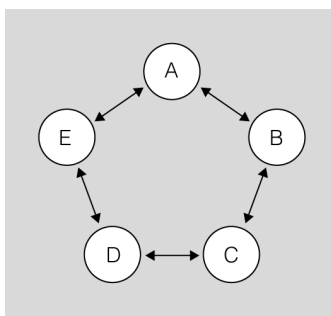


- **Xarxa en Y.** La xarxa en Y combina la xarxa en cadena i la xarxa en estrella. Provoca que els membres més llunyans a la xarxa es puguin sentir frustrats (figura 1.10).

**FIGURA 1.10.** Xarxa en Y

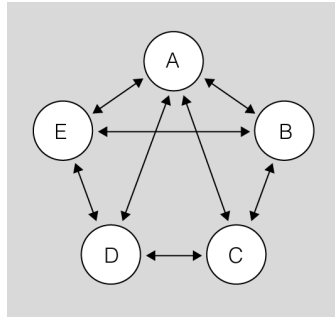
- **Xarxa en cercle.** Els processos comunicatius s'expressen millor de manera circular, ja que és un procés d'anada i tornada en el qual desapareix en bona part la distinció entre emissor i receptor. De fet, la comunicació de tornada sempre existeix, ja que no hi ha comunicació si el receptor no se sent realment afectat pel missatge.

La comunicació de xarxa en cercle circula d'una persona a una altra i cap no en queda exclosa (figura 1.11); així mateix, dificulta l'establiment de líders i jerarquies entre els seus membres.

**FIGURA 1.11.** Xarxa en cercle

- **Xarxa en diverses direccions.** En el cas de la xarxa en diverses adreces, tota la xarxa del canal permet que tots els membres del grup es comuniquin activament l'un amb l'altre i és més adequada si es busca una satisfacció més gran (figura 1.12). La seva precisió és moderada i és poc probable que sorgeixin líders.

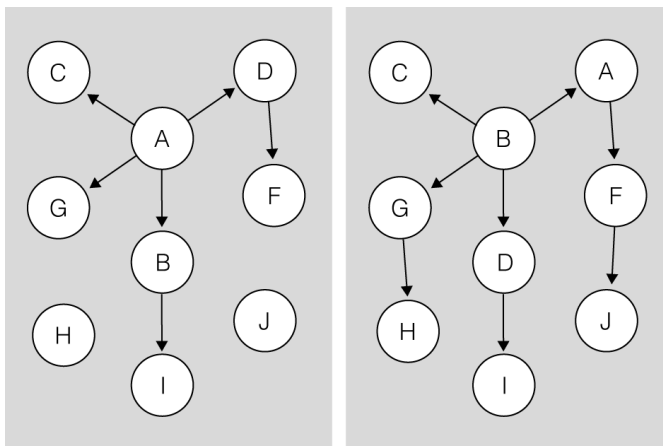
**FIGURA 1.12.** Xarxa en diverses direccions



Per la seva banda, les **xarxes de comunicació informals** no són rígides en la seva direcció. Poden adoptar qualsevol direcció i saltar nivells d'autoritat. A més a més, són positives ja que satisfan necessitats socials dels membres interns de l'organització. No obstant això, poden ser perjudicials quan es generen remors.

Hi pot haver tantes xarxes de comunicació informal com fluxos de comunicació s'originin en una organització (figura 1.13).

**FIGURA 1.13.** Xarxes informals



## 1.6 Objectius d'una comunicació eficaç

No s'entenen les relacions humanes sense comunicació i, especialment, per al tema que ens ocupa, les relacions laborals; ja que influeix d'una manera decisòria i definitiva en el clima laboral de l'empresa.

Un bon **pla de comunicació empresarial** comporta una sèrie d'avantatges incontestables a l'organització a causa de la motivació que implica que els treballadors es considerin especialment valorats i una satisfacció que aboca a un bon clima laboral. Tot això es tradueix en l'obtenció de més beneficis per a l'organització.

Si en una organització falla la comunicació, baixa la motivació, es genera un mal clima laboral, i ens situarem davant d'un descens de la productivitat. Per això la comunicació a les organitzacions és un element bàsic que determina en quin grau

### Clima laboral

És el medi ambient físic i humà en el qual es desenvolupa la feina; inclou la satisfacció del personal i la forma de relacionar-se entre si.

les persones poden coordinar el treball i així arribar als objectius empresarials. Amb un bon pla de comunicació tots els integrants d'una organització resulten beneficiats.

## 2. El pla de comunicació

El pla de comunicació integral d'una empresa o organització és un document que recull els objectius, destinataris, polítiques, estratègies, recursos i accions de comunicació (interna i externa) que s'han de desenvolupar en tots els àmbits de l'organització.

Assumint la funció estratègica de la comunicació, dissenyar un pla de comunicació integral suposa prèviament disposar d'un pla estratègic global, que serveixi com a base per elaborar el pla de comunicació estratègica, la finalitat de la qual és contribuir a la consecució dels objectius estratègics de l'organització.

L'estructura del pla de comunicació és la següent:

1. Anàlisi. Estudi de la informació interna i externa. Resum DAFO (debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats).
2. Antecedents. Anàlisi de la informació de l'organització, història, vendes, etc.
3. Assenyalar què es vol aconseguir amb les activitats que s'engeguin. Els objectius han de poder ser quantificats, mesurables i han de ser assolibles, realistes. (SMART)
4. Públics (públic objectiu o *target*). Determinar a qui va dirigida la comunicació. Definir quin o quins són els destinataris o grups de destinataris en els quals se centraran els esforços comunicatius. Conèixer el públic al qual es dirigeix l'organització, els mitjans que utilitza per informar-se i l'estil comunicatiu que usa són aspectes claus i crítics que influiran en l'èxit de la comunicació.
5. Missatge. És l'element que es vol comunicar triant les característiques o atributs a comunicar, així com el to o l'estil de la comunicació.
6. Estratègia. Elecció de la manera a desenvolupar cadascuna de les àrees de comunicació amb la finalitat d'aconseguir els objectius.
7. Accions. Concreció de les activitats a desenvolupar, els mitjans i els recursos, així com els responsables de les accions que s'utilitzaran per desenvolupar el pla.
8. Cronograma o calendari. Planificació en el temps de cadascuna de les accions.
9. Pressupost. Quantitat econòmica que es destinarà a la posada en marxa del pla estratègic de comunicació integral.
10. Control i seguiment. Mesurament del transcurs i compliment del pla amb la finalitat de realitzar accions de correcció per intentar aconseguir els

objectius marcats. Per això calen uns indicadors de seguiment i control del pla, que poden ser de diversos tipus:

- De realització física: mesuren el grau real de compliment de les accions programades.
- De realització financera: mesuren quin pressupost real ha estat executat sobre el pressupost en principi destinat a aquesta acció de promoció i divulgació.
- D'impacte: mesura el nombre real de persones impactades a través de les accions engegades, per exemple nombre d'aparicions en els mitjans, nombre de materials enviats...
- De resultat: mesura el nombre real de resultats aconseguits com per exemple el nombre de visites de la pàgina web de l'organització.

11. **Avaluació del pla.** Cal valorar de forma periòdica l'eficàcia i eficiència del pla de comunicació integral de l'empresa per la seva millora constant ja que forma part de la seva estratègia de gestió.

## 2.1 Pla de comunicació per àrees o accions concretes

Cadascuna de les àrees de comunicació de l'organització requereix, per la seva banda, desenvolupar un pla més concret i desglossat amb els objectius, el públic objectiu (o *target*), les estratègies i accions, a més del mesurament dels resultats. Són exemples de pla de comunicació per àrees o accions concretes, entre d'altres:

### 'Community manager'

Un *community manager* és el professional encarregat de gestionar la presència de l'empresa a les xarxes socials, tenint cura de la seva imatge i posicionament.

- El **manual de comunicació corporativa**: un document on es recullin totes les accions relacionades amb la imatge que volem donar de la nostra organització o empresa, la identificació de l'empresa i la forma de reconeixement per part del nostre *target* (públic objectiu). La imatge corporativa posiciona l'organització en el mercat. En aquest manual hi haurà tot tipus d'elements: logotip, tipografia, caretelleria i retolació, targetes de visita, signatura dels correus electrònics, disseny de la web i xarxes socials, vestuari del personal, fulletons, etc.
- El **pla de comunicació externa**, que inclourà el pla de màrqueting mix de l'organització i el pla de publicitat. Aquest pla conté tot el que es vol transmetre al públic extern a l'empresa; tradicionalment és l'únic que es tenia en compte als inicis de la teoria de la comunicació empresarial.
  - Pla de **màrqueting mix**. És el document centrat en les necessitats del client de l'empresa. S'hi defineixen els objectius, les estratègies i accions previstes per assolir els objectius comercials. Les variables que inclou són: el producte o servei, el preu, la distribució i la promoció.
  - Pla de **publicitat**. S'hi inclou tot el que és necessari per desenvolupar la promoció del producte o servei de l'empresa. Cal tenir en compte

quin és el missatge, a qui va dirigit, com difondre'l (en quins mitjans), quan, entre d'altres elements.

- El **pla de comunicació interna**. És el que té en compte tota la informació que es transmet al personal de l'empresa, com es transmet, quan, de forma individual o grupal, entre d'altres consideracions. Hi té especial rellevància la intranet de l'empresa.
- El **manual de comunicació de crisi**. És el document on s'exposen de forma metodològica i rigorosa les indicacions i procediments recomanats a l'hora d'enfrontar-se a situacions problemàtiques (“crisi”) que pugui tenir l'organització. Malauradament són poques les empreses que en disposen.
- El **pla de relacions públiques**. És el document que guia l'empresa en la construcció d'una bona relació amb els seus diversos públics procurant obtenir una imatge corporativa adequada. Hi consta com relacionar-se amb la premsa, com gestionar esdeveniments organitzats per l'empresa o esdeveniments on participa, indicacions per a la relació amb els inversors, amb les administracions públiques, amb les organitzacions sense ànim de lucre, entre d'altres relacions.
- El **Programa de responsabilitat social corporativa (RSC)**. Avui dia forma part de la cultura empresarial que les organitzacions portin a terme accions que tinguin en compte el benefici social en temes com el medi ambient, la salut de la població, la protecció dels menors, l'erradicació de la pobresa, entre d'altres. Així, les empreses haurien de disposar d'un document de gestió de totes les accions d'RSC que porten a terme per donar-hi uniformitat i coherència.

#### Les 4 'P'

El màrqueting mix es defineix mitjançant les 4 'P': *product, price, place and promotion*; és a dir, 'producte (o servei), preu, punt de venda i promoció o publicitat'.

## 2.2 Informació en l'àmbit laboral

La informació és un dels valors més importants que poden tenir les persones. La màxima popular diu “La informació és poder”. A l'hora de prendre qualsevol decisió, és cabdal tenir el màxim d'informació sobre el tema a l'abast.

Durant el segle XX, s'ha produït un gran desenvolupament en el món de les telecomunicacions. Això ha representat una revolució en la transmissió de la informació, per la qual cosa es parla de la “**societat de la informació**”. Aquest desenvolupament ha estat possible gràcies al desenvolupament de les anomenades *noves tecnologies*; amb una gran capacitat de transmissió, emmagatzematge i utilització de dades, impensable anys enrere.

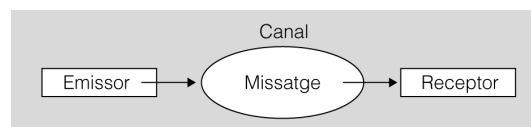
És important saber distingir entre **informació i comunicació**: la informació és el contingut del missatge enviat; mentre que la comunicació és el procés de transmissió d'aquesta informació. A diferència de la comunicació, en la informació no és necessari que aparegui l'element de retroalimentació o *feedback*.

Els conceptes d'informació i comunicació es tracten en l'apartat “La comunicació en l'àmbit laboral”, d'aquesta mateixa unitat didàctica.

Perquè existeixi informació, es necessita que intervinguin els següents **elements** (vegeu la figura 2.1):

- Un emissor del missatge.
- Un receptor del missatge.
- Un canal de transmissió del missatge entre emissor i receptor.
- Un missatge.

**FIGURA 2.1.** Esquema on es relacionen els diversos elements de la informació



### 2.2.1 Condicions que fan eficaç la informació

Avui en dia hi ha dues característiques que qualsevol empresa ha de complir per ser eficaç, entenent l'*eficàcia* no solament en termes de productivitat, guanys i qualitat del producte, sinó també en termes de salut, benestar i satisfacció dels treballadors. Aquestes característiques són un bon **treball en equip** i un **sistema d'informació** simple però comprensible.

Perquè un **sistema d'informació** sigui eficaç, la informació ha de ser sincera, completa, adequada a les persones a qui va dirigida, necessària, d'aplicació ràpida, coordinada, sintetitzada i integrada. A més, ha de constituir una xarxa d'informació en tots els sentits i ha de donar-se en el moment oportú.

L'absència o incompliment d'algun dels requisits que fan la informació eficaç, pot fer aparèixer el **rumor**. Podem definir el rumor com aquella informació que es transmet a través dels canals informals de l'organització, sense que hi hagi veritables evidències que és veritat. El rumor és el resultat d'una política ambigua en matèria d'informació o de la seva absència.

### 2.2.2 El procés informatiu a l'empresa

La informació és un dels elements bàsics de la prevenció. Pel que fa a la informació dels treballadors sobre **prevenció de riscos laborals**, la mateixa Llei 31/95 de prevenció de riscos laborals parla en l'article 18 del deure de protecció dels treballadors i que l'empresari haurà d'adoptar les mesures necessàries perquè els



treballadors rebin tota la informació necessària, sia directament o sia mitjançant els seus representants, respecte a les següents qüestions:

- Els riscos per a la seguretat i la salut dels treballadors en el treball.
- Les mesures i activitats de protecció i prevenció aplicables als riscos assenyalats en l'apartat a).
- Les mesures adoptades segons l'article 20 de la Llei.

El tipus d'empresa, el tipus de contracte que relaciona el treballador amb l'empresa o l'existència o no de representants dels treballadors no eximeixen els empresaris de l'obligació d'informar els treballadors.

Es recomana que en la informació als treballadors relacionada amb la prevenció de riscos s'utilitzi la **comunicació verbal**; ja que aquest sistema és directe, àgil i personalitzat. Igualment, no s'ha de descartar la comunicació escrita.

Un requisit important és que la informació ha de ser **bidireccional**; ja que, d'altra banda, el treballador té l'obligació d'informar immediatament el seu superior jeràrquic si hi ha qualsevol situació de perill.

---

En aquest sentit, vegeu l'art. 29 de la Llei 31/95 de Prevenció de riscos laborals.

---

### Continguts de la informació a l'empresa

Els diferents continguts de la informació a l'empresa són conseqüència del fet que qualsevol assumpte relacionat amb el treballador i la seva tasca a l'empresa es converteix sempre en objecte d'informació. Trobem diversos tipus de continguts de la informació relacionats amb:

- **qüestions generals.**
- les **tasques** que s'han de desenvolupar.
- **altres necessitats** dels treballadors.

### Requisits del procés informatiu a l'empresa

Perquè la informació sobre prevenció estigui integrada al sistema organitzatiu de l'empresa, s'han de complir **cinc requisits**:

1. La direcció establirà la política preventiva de l'empresa, incloent-hi el pla d'informació.
2. El servei de prevenció haurà d'informar els nous treballadors dels riscos generals i les mesures preventives adoptades i del pla d'autoprotecció.

#### Mesures preventives bàsiques

S'ha d'informar els nous treballadors de les mesures preventives bàsiques: primers auxilis, lluita contra incendis i pla d'evacuació.

3. Els comandaments intermedis hauran d'informar els treballadors a càrrec seu dels riscos específics del seu lloc de treball i les mesures preventives adoptades.
4. Els treballadors tenen el dret de ser informats sobre els riscos a què estan exposats, així com l'obligació d'informar de qualsevol situació de risc.
5. El delegat de prevenció vetllarà perquè tots els treballadors estiguin correctament informats en matèria de prevenció de riscos laborals.

### Tipus d'informació a l'empresa

Els diferents tipus d'informació que apareixen en qualsevol empresa poden classificar-se en tres grups:

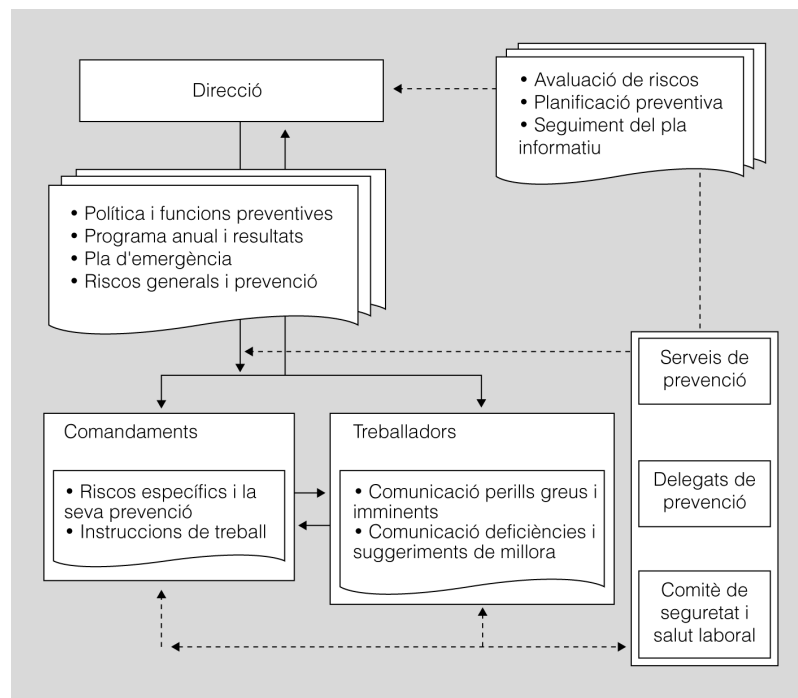
#### Manual d'acollida

El manual d'acollida ha de ser un document no massa extens i prou clar perquè estigui a l'abast de qualsevol treballador i forma part del manual de prevenció.

- **Informació inicial.** Qualsevol treballador, en el moment de la seva incorporació a una empresa, hauria de rebre un Manual d'acollida, en el que s'expliquin els aspectes d'organització i gestió de la Prevenció de riscos i que hauria d'incloure informació sobre els diferents riscos que es presentin a l'empresa (vegeu la figura 2.2), les mesures de prevenció adoptades i les actuacions a seguir en cas d'emergència (pla d'emergència).

El treballador haurà de deixar constància per escrit d'haver rebut aquesta informació.

**FIGURA 2.2.** Flux de la informació a l'empresa sobre riscos laborals i mesures de prevenció



- **Informació específica del lloc de treball.** Independentment de la informació inicial rebuda, el comandament directe de qualsevol treballador hauria

d'informar-lo dels riscos específics del lloc de treball en concret i de les mesures de prevenció i protecció adoptades.

Caldrà fer esment de les instruccions d'utilització de màquines i equips, les fitxes de seguretat dels productes emprats i la legislació aplicable.

També cal que el treballador sigui informat dels procediments i instruccions de treball establerts per a cada cas.

El treballador haurà de deixar constància per escrit d'haver rebut aquesta informació.

- **Informació contínua.** La informació contínua s'ha de donar en qualsevol nivell de l'organigrama de l'empresa.

Els **tècnics i directius** de l'empresa assistiran a les reunions informatives que es realitzin en matèria de gestió de la prevenció. Els comandaments haurien d'introduir temes de prevenció de riscos a les reunions de treball amb els seus treballadors, demanant l'opinió d'aquests sobre els temes de prevenció i recordant-los que és obligació dels treballadors informar els seus superiors de qualsevol situació de risc.

En el cas de qualsevol modificació dels processos de treball, s'informarà tots els treballadors afectats de les noves condicions del lloc de treball.

#### Registre de la informació

Per tenir constància i poder fer un seguiment de tot el flux d'informació, es recomana mantenir actualitzat un registre en què s'anotin totes les accions informatives que dugui a terme l'empresa. Aquest registre ha de ser accessible a tots els treballadors de l'empresa.

## 2.3 Campanyes de prevenció

Per entendre què és una *campanya*, i establir-ne una definició, és interessant fixar-nos en aquest parell d'accepcions:

- “Sèrie d'actuacions per tal d'aconseguir un fi científic, comercial, polític, etc. *Campanya electoral. Campanya publicitària.*” (Enciclopèdia Catalana).
- “Conjunt d'actes o esforços aplicats a un fi determinat.” (*Gran Enciclopedia Larousse*).

En general, podem definir **campanya de prevenció** com el conjunt d'actes, esforços o actuacions destinades a prevenir els riscos derivats del treball.

En aquest punt és interessant tenir present el concepte de **cultura preventiva**. La falta d'aquesta pot portar l'empresa a tenir molts problemes de seguretat i salut laboral. Al respecte, llegiu el següent text:

“Hi ha una tendència equivocada a identificar la cultura preventiva, la forma de treballar que evita els accidents, amb els sistemes de gestió de la prevenció, i convé desfer l'equívoc: no és el mateix treballar amb cultura preventiva, que tenir implantat un sistema de gestió de la prevenció.

#### Campanyes de promoció

Les campanyes promocionals poden ser un element important a l'hora d'augmentar la sensibilitat envers els temes de seguretat i salut en el treball.

l és que el sistema de gestió de la prevenció té a veure amb documentació, auditories, i, en general, formalitats de la legislació; la cultura preventiva, en canvi, és una forma de treballar i no es refereix a documentació. Sense cultura preventiva, l'ús del sistema de gestió i les seves formalitats tendeix a reforçar la cultura del formalisme: res no val si no està escrit i signat, però no té influència en el fet que la prevenció dels accidents formi part de la manera de fer el treball.

La cultura preventiva ha d'estar formulada de manera que tots a l'empresa puguin assimilar-la i practicar-la, per exemple «treballar per al següent», i no implica documentació, perquè qualsevol persona que treballa sap què necessita el seu següent, i pot fer-ho directament si té voluntat d'això, sense signatures ni formalismes. Ni tan sols inversions.”

Alejandro Mendoza Plaza. (2004, 1 d'abril). “La cultura preventiva”. *Las Provincias*. “Euros, Suplemento de Economía Ahorro y Empleo. València.

L'aplicació de models de bones pràctiques a l'empresa per planificar campanyes de prevenció al lloc de treball, així com integrar-les en un pla d'actuacions i decisions de l'empresa, pot ser fonamental per aconseguir els objectius d'aquestes.

### 2.3.1 Fases de les campanyes de prevenció

Una campanya de prevenció consta sempre de quatre fases diferenciades, que són: planificació, organització, seguiment i avaluació, i modificacions.

En la **fase de planificació** s'ha de:

- Fixar el col·lectiu a qui va destinada la campanya i el missatge que se li vol fer arribar, evitant que el col·lectiu sigui massa ampli, tenint en compte les seves necessitats, sense oblidar que també s'ha d'establir un objectiu o objectius mesurables, concrets i realistes.
- Plantejar els mitjans més adients, continguts, materials i mitjans de presentació per a la difusió de la campanya, tenint en compte els destinataris i no dubtar a buscar col·laboradors especialitzats fora de l'empresa.
- Comptar amb la implicació de tots els estaments de l'empresa, des de la direcció als treballadors, passant per tots els comandaments, delegats de prevenció, etc.

#### Col·laboradors

Fora de l'empresa podem trobar diversos col·laboradors especialitzats: sindicats, col·legis professionals, patronals, mútues, etc.

#### Fer el seguiment de la campanya

Hi ha diversos paràmetres per fer el seguiment d'una campanya: enquestes, notificació d'accidents, avaluacions de riscos, estadístiques.

Per a l'organització correcta d'una campanya de prevenció; així, a la **fase d'organització**, cal que es tinguin en compte cadascun dels aspectes següents:

- Acordar amb la direcció la durada de la campanya i el pressupost assignat.
- Definir el to de la campanya: racional, educatiu, divertit i atemoridor.
- Definir els paràmetres de seguiment i avaluació de la campanya.
- Desenvolupar un missatge clar, senzill i adient al destinatari final.
- Cercar material ja publicat per altres entitats.

- Definir els materials que cal desenvolupar, segons el que s'hagi trobat en el mercat: DVD, vídeos, cartells, fullets.
- Definir altres activitats per desenvolupar, com ara xerrades, concursos, jornades de portes obertes, etc.
- Sol·licitar la col·laboració d'altres departaments i la contractació de serveis externs, si és necessari: informàtica, reprografia, dibuix, etc.
- Coordinar els recursos humans i tècnics, assignant funcions i responsabilitats concretes.
- Fixar la planificació de la campanya de manera global i de manera individualitzada per a cada responsable.
- Definir els mitjans de difusió interns i externs.
- Escollir la data d'inici de la campanya fent que no coincideixi amb dates de vacances, èpoques de molta feina, etc. I procurant que coincideixi amb alguna data significativa. Per exemple, el 28 d'abril, Dia de la Seguretat i la Salut en el Treball.
- Controlar amb rigor les dates i els terminis de realització de la campanya.

Un cop iniciada la campanya de prevenció, comença la **fase de seguiment i avaluació**; accions necessàries per tal de poder detectar-ne els punts forts i els punts febles, i així actuar sobre aquells aspectes que es puguin millorar en campanyes futures i avaluar si s'han assolit els objectius fixats. Per a això, cal desenvolupar els següents punts en aquesta fase de la campanya de prevenció:

- Realitzar el seguiment de la campanya mitjançant els indicadors definits amb anterioritat dins la fase organitzativa.
- Realitzar l'avaluació final de la campanya mitjançant els indicadors definits amb anterioritat dins la fase organitzativa.
- Elaborar i donar a conèixer als treballadors les conclusions de la campanya, plantejant la possibilitat de noves campanyes i convidant que tothom porti idees sobre noves campanyes.

Finalment, tenim la **fase de modificacions**. És molt important que les errades i desviacions detectades en la fase de seguiment i avaluació serveixin per corregir de manera immediata, si és factible, o bé en campanyes futures aquests aspectes negatius i així millorar el procés de realització de campanyes de prevenció.

#### **Conclusions: quan podem dir que una campanya ha estat eficaç?**

Es pot acabar dient que les campanyes de prevenció han demostrat la seva eficàcia, sempre que es compleixin les següents condicions:

- Han de ser específiques.
- Han de donar missatges i/o instruccions positius. Els missatges negatius no impliquen el grup a qui es vol motivar.

#### **Mitjans de difusió**

Com a mitjans de difusió interns tenim els taulells d'anuncis, el correu intern, els correus electrònics, la intranet, etc. Com a mitjans externs, tenim concursos, campionats, promocions...

---

En cada fase d'una campanya, és important la participació dels implicats.

---

- Han de donar suport a actituds i coneixements existents.
- Els missatges generalistes no són acceptats com a propis pel grup de treball.
- Han de formar part d'un conjunt d'accions preventives encaminades a integrar la seguretat com un principi estructural de l'empresa.

### 3. La formació

Com afirma el teòric de l'aprenentatge, Michel Fullan, hem d'entendre la importància de la formació i la comunicació permanent com a **motor de canvi**:

“Fins que arribem a comprendre que la formació i la comunicació permanent és sinònim de canvi, i que tot el que nosaltres coneguem sobre el que és el canvi i com s'esdevé és crític per a qualsevol aproximació a aquesta, continuarem malbaratant recursos, creant falses expectatives i mantenint la confusió i la frustració que envolta la formació i la comunicació permanent.”

Fullan, M. (1982) *The meaning of educational change*.

L'articulat de la **Llei de prevenció de riscos laborals 31/95** fa referència a diferents aspectes relacionats amb la formació de les persones treballadores en matèria de prevenció de riscos:

- En l'**apartat 5** de l'exposició de motius, la Llei diu que la planificació de la prevenció ha de realitzar-se des del primer moment del disseny del projecte empresarial, així com l'avaluació de riscos i les mesures preventives, i especifica que “la informació i la formació dels treballadors dirigides a un millor coneixement de l'abast real dels riscos derivats del treball, com de la manera de prevenir-los i evitarlos”.
- En l'**article 15** LPRL (“Principis de l'acció preventiva”) s'estableixen els principis generals de l'acció preventiva, i concretament en l'apartat *i*, que diu “donar les instruccions necessàries als treballadors”.
- En l'**article 19** LPRL (“Formació dels treballadors”) estableix que l'empresari haurà de garantir que tot treballador rebi formació, com ha de ser la formació que rebin els treballadors i quan l'han de rebre.
- Segons l'**article 28** LPRL (“Relacions de treball temporal, de durada determinada i en empreses de treball temporal”), els treballadors amb contracte de treball d'alguns dels tipus esmentats rebran la formació suficient i adient a les característiques del lloc de treball que s'ha de cobrir, d'acord amb la seva qualificació professional i els riscos a què estigui sotmès.

En referència a qui està capacitada per desenvolupar aquestes tasques de formació, el **Reglament dels serveis de prevenció** faculta els tècnics de nivell intermediari a desenvolupar activitats de formació bàsiques dels treballadors i els tècnics de nivell superior a desenvolupar activitats de formació de caràcter general, a tots els nivells i en les matèries pròpies de la seva especialitat.

El terme *formació* indica l'acció o efecte de formar-se, així com l'educació o ensinistrament en certa matèria o activitat (*Gran enciclopèdia Larousse*).

---

Vegeu els art. 36 i 37 del RD 39/ 97, pel qual s'aprova el Reglament de serveis de prevenció.

---

Podem definir el terme **formació** com l'acció de transmetre coneixements o procediments i orientar les actituds, amb la finalitat de fer que l'alumne sigui capaç de reproduir un comportament desitjat.

Així, dintre d'un **context laboral**, tenim que la formació:

- És un pilar bàsic de la prevenció de riscos.
- Ha d'estar integrada en el pla de prevenció de riscos i en el pla estratègic de l'empresa.
- Ha de ser global, pel que fa a riscos generals de l'empresa, i específica respecte al lloc de treball de cada persona.
- Ha d'impartir-se a l'inici de la prestació laboral i sempre que es modifiquin les condicions de treball.

### 3.1 Formació de la persona adulta

Únicament la **formació continuada**, és a dir, la formació que la persona treballadora rep durant la seva vida laboral activa, podrà garantir una actualització periòdica dels continguts, habilitats i actituds, i ajudar-la a desenvolupar el seu treball d'una manera eficaç i segura.

El professor ha de tenir en compte les **característiques especials que presenta l'alumne adult** davant una situació d'ensenyament-aprenentatge.

Una persona adulta arriba al procés formatiu amb una forta càrrega interpretativa d'aquest, és a dir, amb uns forts prejudicis que l'envolten i que li possibiliten o li neguen el fet d'aprendre. Així, les principals circumstàncies amb què es trobarà el professor són les següents:

- Disminució de la capacitat d'aprenentatge.
- Rebuig al canvi d'hàbits de conducta degut al següent:
  - Actitud negativa davant el procés d'ensenyament.
  - Actitud negativa davant un tema en concret.
  - Rebuig envers el professor.
  - Por a un esforç no desitjat.
  - Por de no ser capaç d'assolir els objectius.
- Expectatives personals dels alumnes.
- Problemes d'organització, espais, horaris, etc.



## 3.2 Fases del procés de formació

La necessitat de formació dels treballadors d'una empresa és determinada pels processos de treball que han de desenvolupar. Cada procés de treball ha de tenir definit un pla de formació que, un cop executat, qualifiqui el treballador per realitzar-lo correctament.

Qualsevol procés de formació té **tres fases** clarament definides, que són:

1. Planificació del procés de formació
2. Impartició de la formació
3. Avaluació de la formació

### 3.2.1 Planificació del procés de formació

En la fase de planificació s'organitzen i estructuren els elements que intervenen en el procés d'ensenyament-aprenentatge. És la fase prèvia a la impartició de les sessions formatives.

Planificar la formació és **preveure i estructurar** tots els elements implicats en la tasca formativa.

La planificació és, doncs, un procés sistemàtic i formal que s'ocupa de l'anàlisi de necessitats, la determinació dels objectius, els mètodes i tècniques didàctics, l'avaluació i els mitjans materials de l'ensenyament.

Abans d'iniciar un procés d'ensenyament, el professor ha de plantejar-se les següents **qüestions**:

- Com és la persona que ha de rebre la formació?
- Què és el que volem que l'alumne faci en acabar la formació?
- Quina estratègia és més adient per assolir els objectius fixats?
- En quin lloc físic s'ha de desenvolupar la formació?
- Com podem avaluar si s'han assolit els objectius fixats?

Dins d'aquesta fase de la planificació del procés formatiu, podem distingir els següents **apartats**:

1. Anàlisi de necessitats.

2. Informació sobre els alumnes.
3. Determinació d'objectius.
4. Continguts.
5. Metodologia de l'ensenyament.
6. Espai de l'ensenyament.
7. Mitjans i recursos didàctics.
8. Planificació de l'avaluació.

### **Anàlisi de necessitats**

Fer un diagnòstic correcte de les necessitats formatives, facilita les tasques de planificació; ja que:

- Orienta l'esforç educatiu a les necessitats reals de l'empresa.
- Permet gestionar adequadament la formació, ja que aquesta s'ajusta a les necessitats formatives de l'empresa.
- El pla de formació es fonamenta en dades concretes i hi dóna credibilitat davant els agents socials.

L'elaboració d'un programa de formació té l'origen en alguna necessitat concreta i el seu objectiu és cobrir aquestes necessitats formatives.

El punt de partida d'una anàlisi de necessitats és l'avaluació de riscos.

La formació ha de ser sempre la **resposta a un problema**.

Altres fonts d'informació per a una anàlisi de necessitats correcta poden ser informes d'investigació d'accidents, informes de vigilància de la salut i les demandes dels treballadors implicats, sia directament o sia a través dels seus superiors o representants sindicals.

Una anàlisi de les necessitats formatives **ha d'incloure**:

- Anàlisi de les accions formatives que s'han desenvolupat amb anterioritat a l'empresa, incloent-hi les valoracions que els alumnes en van realitzar i les avaluacions finals dels alumnes.
- Estudi detallat dels accidents, incidents i malalties professionals del sector i de l'empresa (abans i després de la formació).
- Estudi de les descripcions dels llocs de treball i de les funcions (coneixements, habilitats i actituds) que són necessàries per desenvolupar les tasques estudiades.

## Informació sobre els alumnes

El mètode més utilitzat per identificar les característiques dels alumnes és l'enquesta o **qüestionari**, en la que almenys hi haurà els següents apartats:

- Dades d'identificació del treballador i del seu lloc de treball.
- Experiència professional.
- Coneixements actuals i necessaris per desenvolupar millor la seva tasca.
- Àrees d'interès.
- Tipus de formació (presencial o a distància).
- Continguts desitjats.
- Expectatives sobre la formació.
- Preferències horàries per rebre la formació.

### Avantatges de l'ús de qüestionaris

Uns dels principals avantatges d'utilitzar qüestionaris són la rapidesa i el poc cost que comporten. Ara bé, cal tenir molta cura en la preparació de les preguntes.

Una altra manera d'obtenir informació sobre les necessitats formatives és la realització d'**entrevistes personals** amb els treballadors. Aquestes entrevistes poden ser:

- Entrevistes amb els responsables d'àrea, que ens fan arribar les necessitats detectades entre el seu personal.
- Entrevistes amb un grup de treballadors escollit, sia aleatòriament, sia per la seva experiència, la tasca desenvolupada, etc.
- Reunions amb consultors o experts aliens a l'empresa.

### Avantatges de les entrevistes

Les entrevistes proporcionen molta informació i resultats fiables. És un mètode llarg i costós i és necessari que l'entrevistador tingui experiència prèvia en aquesta tasca.

### Punts febles dels qüestionaris i de les entrevistes

- El treballador no és sempre conscient de les seves mancances de formació (riscos laborals, utilització dels EPI; per exemple).
- Alguns treballadors poden pensar que els seus problemes desapareixeran amb l'assistència a un curs de formació (demanen assistir a tot tipus de cursos).
- Hi ha grans diferències entre els cursos demanats pels treballadors i els objectius marcats per la direcció.

## Determinació d'objectius

Podem definir "**objectiu**" com allò que l'alumne ha d'assolir en acabar el procés de formació.

És important conèixer i fixar els objectius d'una activitat formativa, ja que són els que **determinen** tres qüestions importants:

- Els continguts de l'ensenyament.
- Les tècniques i mètodes que s'han d'emprar en el procés.
- L'avaluació de l'ensenyament.

El professor ha de fixar els objectius de l'activitat formativa en funció de les necessitats formatives detectades i la seva redacció ha de ser el més clara i concreta possible.

---

Els objectius han de redactar-se en funció de l'activitat que ha de desenvolupar l'alumne.

---

#### **Aspectes a tenir en compte per formular correctament els objectius**

1. Parlar dels alumnes, no de l'activitat del professor.
2. Parlar sobre les realitzacions dels alumnes.
3. Explicar les condicions de realització de les activitats finals.
4. Incloure els criteris d'avaluació.

Per altra banda, hi ha diversos tipus d'objectius formatius; segons la seva amplitud i ambint d'activitat.

Els **objectius en funció de la seva amplitud** poden classificar-se en:

- **Objectius generals.** Expressen de manera global els resultats finals que ha d'assolir l'alumne i orienten la planificació del procés d'ensenyament-aprenentatge.
- **Objectius específics.** Es defineixen a partir de l'anàlisi i descomposició dels objectius generals en activitats i competències més senzilles. Són fites parcials sobre els comportaments que volem assolir dels alumnes en acabar el procés de formació. Han de ser observables i mesurables per poder ser avaluats.

#### **Objectius per a l'àmbit de coneixements**

Com a exemples d'objectius segons l'àmbit de coneixements tenim els següents: conèixer les normes específiques d'actuació davant d'un incendi o el protocol de transvasament de líquids inflamables, etc.

Pel que fa als **objectius segons l'àmbit d'activitat**, podem parlar de tres tipus d'objectius en tot procés educatiu, que ens marcaran el mètode o tècniques pedagògiques que haurem d'emprar (saber, saber fer i saber estar):

- Àmbit dels coneixements (saber). Aquí s'inclouen les aptituds intel·lectuals com ara conceptes teòrics, solució de problemes, records, etc.
- Àmbit de les habilitats (saber fer). En aquest apartat s'inclouen aquelles habilitats de caràcter pràctic que ha de saber realitzar l'alumne. Com a exemple tenim la resolució de problemes, la utilització de màquines i/o aparells, etc.
- Àmbit actitudinal (saber estar). S'inclouen en aquest apartat les aptituds de caràcter afectiu o emocional, que són determinades pels sentiments d'acceptació o rebuig i l'escala personal de valors de cadascú.

### Punts a aclarir per a una formulació correcta dels objectius

1. Qui? Sempre l'alumne.
2. Què? El verb actiu.
3. Com? El mitjà, els recursos, les tècniques, els materials, etc.
4. Quan? Allò mesurable i qualificable, els nivells mínim i màxim, els errors permesos, etc.

## Continguts

Els **continguts** són la concreció dels objectius, de manera que es concreta allò que l'alumne ha d'aprendre.

El contingut abarca tres grups:

- **Conceptes:** coneixements, informació que han de saber i recordar els alumnes.
- **Procediments:** activitats, accions, habilitats que han de desenvolupar els alumnes.
- **Actituds:** valors i normes de comportament que han d'assumir els alumnes.

En la preparació dels continguts s'han de seguir els següents passos:

1. Selecció dels continguts en funció dels objectius que s'han d'assolir.
2. Organització dels continguts, agrupant-los en funció de les àrees temàtiques de coneixements, temporalitzant-los i ordenant-los, en funció dels mitjans, espais i mètodes d'ensenyament escollits.
3. Selecció de les activitats d'aprenentatge més adients per assolir cadascun dels objectius.
4. Organització de les activitats d'aprenentatge en funció dels espais, mitjans i mètodes d'ensenyament escollits.

## Metodologia de l'ensenyament

Entenem per *metodologia d'ensenyament* el conjunt d'estratègies utilitzades pel professor per a impartir les sessions d'aprenentatge. El mètode és el camí que escollim per tal d'assolir els objectius fixats i és una elecció personal del professor.

No hi ha un mètode millor que l'altre, sinó que en funció dels objectius, els continguts, la durada, l'espai físic, el nombre d'alumnes, el professor i les característiques dels alumnes, cada professor determinarà el mètode més adient en cada cas.

### Objectius per a l'àmbit actitudinal

Com a exemples d'objectius segons l'àmbit actitudinal tenim els següents: l'actitud personal favorable per a la prevenció de riscos, utilització dels EPI, etc.

Els mètodes docents estan directament relacionats amb els objectius que s'han d'assolir, els mètodes es classifiquen en quatre grans grups:

- **Mètode afirmatiu** (objectius bàsicament cognitius). També anomenat *expositiu* o *didàctic*. És la transmissió unidireccional de coneixements del professor a l'alumne mitjançant l'exposició oral. L'activitat és desenvolupada bàsicament pel professor.
- **Mètode demostratiu** (objectius bàsicament psicomotrius). Els continguts es transmeten mitjançant demostracions pràctiques del procediment per a realitzar una tasca. L'activitat és desenvolupada en un primer moment pel professor i després la desenvolupa l'alumne.
- **Mètode interrogatiu** (objectius cognitius/afectius). A partir dels coneixements i experiències previs de l'alumne, el professor reconduïx l'activitat a l'objectiu de l'aprenentatge mitjançant preguntes. És important que el professor domini les tècniques d'animació de grups.
- **Mètode actiu** (objectius cognitius/afectius/psicomotrius). L'alumne ha d'arribar a extreure el coneixement per si mateix, a partir de l'activitat desenvolupada (reflexió, anàlisi, associació, etc.), i així assoleix l'objectiu de l'aprenentatge. L'activitat d'aprenentatge recau principalment sobre l'alumne.

---

Un exemple clar de mètode afirmatiu és la classe magistral.

---

#### Quanta informació es reté?

Diversos estudis han demostrat que el percentatge d'informació que reté un alumne en el cas d'una actitud passiva és aquest: el 10% d'allò que llegeix, el 20% d'allò que escolta, el 30% d'allò que veu, el 50% d'allò que veu i escolta al mateix temps. En el cas d'una actitud activa és el 70 % d'allò que comenta i discuteix i el 90 % d'allò que comenta i discuteix si al mateix temps desenvolupa alguna activitat relacionada.

### Espai de l'ensenyament

L'elecció correcta de l'espai físic on ha de desenvolupar-se l'activitat de formació no és garantia per si mateixa de l'èxit del procés, però sí que podem evitar que sigui causa del seu fracàs.

---

El soroll és un element de distorsió de la concentració d'alumnes i professor.

---

#### Com ha de ser el lloc per desenvolupar la formació

Les condicions físiques del lloc on s'ha de desenvolupar l'activitat formativa, i que cal tenir en compte, són:

- Dimensions de la sala, en funció del nombre d'alumnes.
- Il·luminació suficient.
- Soroll.
- Temperatura adient: ha de ser entre 20 °C i 23°C.
- Mobiliari adient d'acord amb els criteris ergonòmics.
- Mitjans didàctics necessaris.

## Mitjans i recursos didàctics

Podem definir els mitjans i recursos didàctics com el conjunt de materials impresos i audiovisuals utilitzats com a ajuda pedagògica pel professor per a la impartició de les classes.

La importància que tenen els recursos didàctics està avalada per nombrosos estudis que afirmen que l'ésser humà aprèn en un 83% a través de la vista. El professor ha de tenir en compte aquesta dada a l'hora de dissenyar les classes.

### Mitjans didàctics

Hi ha diversos tipus de mitjans didàctics: pissarra, projector de transparències, diapositives, vídeo i televisió, ordinador personal, etc.

Les **principals funcions** que han de complir els mitjans i recursos didàctics són:

- Facilitar la comprensió i l'aprenentatge dels alumnes.
- Aportar referències visuals i sonores.
- Servir d'exemple i proposar models.
- Afavorir la participació de l'alumne.

## Planificació de l'avaluació

Un cop fixats els objectius de l'activitat formativa i en funció d'aquests, cal que el professor planifiqui l'avaluació d'aquesta activitat. Aquesta planificació comporta **definir**:

- allò que s'ha d'avaluar,
- el moment en què es farà i
- les tècniques i instruments d'avaluació escollides.

### 3.2.2 Impartició de la formació

La impartició de la formació és la segona fase del procés de formació, després de la planificació i abans de l'avaluació. Dit d'una altra manera, és el moment en què es duu a terme tot allò que s'ha planificat anteriorment i es produeix la interacció entre professor i alumnes.

En la impartició de la formació cal distingir tres **aspectes importants**:

- Funcions del formador.
- Motivació dels alumnes.
- Comunicació entre professor i alumne.

## Funcions dels formadors

Entre la planificació i l'avaluació del procés de formació, el formador ha de desenvolupar una sèrie de funcions en la impartició de les sessions formatives que poden agrupar-se en tres apartats:

- **Informació.** El professor ha de donar a conèixer als alumnes els objectius que han d'assolir, els mètodes i procediments que han d'utilitzar i ha de desenvolupar, amb els recursos de què disposi, l'activitat formativa. A més a més, ha d'escoltar els alumnes, atenent les seves consultes i donant-hi resposta. També ha d'orientar-los sobre els continguts, tècniques de treball i estudi i tot allò que els pugui ajudar a assolir els objectius fixats.
- **Motivació.** El professor ha de saber motivar adientment els alumnes, estimulants-los i animant-los durant el procés d'aprenentatge.
- **Organització i control.** El professor ha d'organitzar i controlar el treball dels alumnes, ja que és el responsable del desenvolupament de les sessions formatives.

## Motivació dels alumnes

Podem definir la **motivació** com l'interès d'un individu envers un fi que reconeix com a capaç de satisfer les seves necessitats.

No és suficient saber o saber fer alguna cosa, sinó que és necessari voler fer-la. La motivació d'un alumne és determinant per arribar a un nivell de rendiment i un grau d'aprenentatge adequats per assolir els objectius fixats. Tota motivació pot ser de dos tipus:

- **Extrínseca:** la conducta és motivada per causes externes a la tasca (recompensa). És a dir, l'alumne està interessat en el seu propi aprenentatge.
- **Intrínseca:** la conducta és motivada per sentiments de satisfacció i autorealització de la persona. Normalment aquesta motivació està associada a una expectativa més gran d'èxit. És a dir, l'interès de l'alumne està en alguna cosa aliena a l'aprenentatge.

**Motivar** els alumnes és, probablement, la tasca més difícil del formador. Les pautes d'actuació que es presenten tot seguit poden ajudar a motivar els alumnes:

### Exemples de motivació

Algunes de les accions per motivar als alumnes és informar-los dels objectius del curs, deixar clar què s'espera d'ells o demostrar la utilitat d'allò que aprendran en la seva feina diària.

- Crear un clima agradable. Per a això, el professor ha de ser cordial i respectuós, escoltar els alumnes, facilitar l'intercanvi d'informació, etc.
- Informar dels beneficis que obtindran els alumnes amb l'activitat formativa.
- L'empatia del professor fa que els alumnes estiguin més predisposats a l'activitat formativa. Per a això, el professor ha de mostrar interès personal



per cada alumne, demostrar confiança en el seu treball i facilitar l'intercanvi d'experiències entre ells.

- La funció didàctica o manera en què el professor exerceix la seva funció docent i utilitza els recursos didàctics és un exemple que pot motivar els alumnes.

---

L'empatia és la capacitat d'una persona de posar-se al lloc de l'altre.

---

### Comunicació entre professor i alumne

La comunicació implica una idea d'**intercanvi i relació**: l'emissor envia un missatge al receptor i aquest li comunica que ha comprès el missatge.

El retorn del missatge és l'element que diferencia la comunicació de la informació.

### 3.2.3 Avaluació del procés formatiu

Finalment, després de planificar i impartir la formació, arriba el moment d'avaluar-la. Quan parlem d'avaluació, ens referim a una part del procés formatiu que permet **valorar els resultats** de l'activitat formativa. La part més coneguda és la de verificar en quina mesura s'han assolit els objectius de l'aprenentatge.

També permet conèixer les opinions dels alumnes sobre el procés formatiu, materials, formador, etc., cosa que permetrà actuar i modificar si cal el pla formatiu.

L'objectiu de l'avaluació és conèixer si els alumnes han assolit els **objectius marcats**.

Les proves d'avaluació també serveixen perquè l'alumne pugui saber l'evolució del seu grau d'assoliment dels objectius fixats.

En qualsevol avaluació, el què s'avalua és:

- El grau d'assoliment dels objectius d'aprenentatge.
- La capacitat didàctica del formador.
- El domini del tema del formador.
- La idoneïtat del programa.
- La qualitat de les infraestructures.
- La utilitat de l'aprenentatge per al lloc de treball.
- La rendibilitat de la inversió en formació.

## Fases del procés d'avaluació

El procés d'avaluació consta de les següents fases:

1. Identificació dels objectius de l'avaluació, mitjançant la descripció dels objectius generals i específics.
2. Definició de l'estratègia d'avaluació, responent les preguntes:
  - Quina informació és necessària per satisfer els objectius marcats?
  - Qui és el responsable de cada activitat en el procés d'avaluació?
  - On s'ha de realitzar la recollida de dades?
  - Quan s'ha de fer l'avaluació?
3. Seleccionar les tècniques de mesura i tipus de prova que s'ha de realitzar.
4. Elaborar els instruments d'avaluació.
5. Aplicar l'avaluació.
6. Redactar l'informe d'avaluació, on es recullen els suggeriments dels alumnes i les possibles millores que es poden introduir.

## Tipus d'avaluacions

L'avaluació ha de ser un procés continu al llarg de tot el procés formatiu. Podem distingir els següents tipus d'avaluacions:

- Avaluació **formativa o contínua**. Al llarg de tot el curs, s'ha d'aplicar l'avaluació formativa o contínua, que permet al formador realitzar canvis sobre la marxa si es detecten deficiències en el procés formatiu.
- Avaluació **sumativa o final**. Al final del procés, es realitza l'avaluació sumativa o final, que permet conèixer el resultat final del procés.

També és important realitzar una avaluació **inicial o prèvia**, que ens permetrà comprovar el veritable abast del procés formatiu.

### Tècniques d'avaluació contínua

Per realitzar l'avaluació formativa, el professor necessita saber si els alumnes comprenen i participen en el procés. Per això, cal preguntar als alumnes cada cert temps si tenen algun dubte, sobre els punts més importants, que posin exemples, etc.

## Tècniques d'avaluació

Segons si els objectius prèviament definits són cognitius, procedimentals o actitudinals, disposem de diferents tècniques d'avaluació.

Per a **objectius cognitius** o de l'àmbit dels coneixements, els instruments d'avaluació més utilitzats són:

- Examen. Aquesta prova pot ser oral o escrita.
- Proves objectives. Poden ser d'alternativa simple (veritat/fals) o d'elecció múltiple.

Per a **objectius actitudinals**, els instruments més utilitzats són:

- Qüestionaris. Consten de preguntes/qüestions que fan referència a opinions, intencions i comportament del mateix alumne.
- Escales. Amb els mateixos continguts que els qüestionaris, però estableixen graus de resposta.

Per a **objectius procedimentals**, els instruments d'avaluació més utilitzats són:

- Llista de comprovació o *check-list*. Consisteix en una relació d'operacions que habitualment es responen puntejant cadascuna de les caselles.
- Escales de qualificació. Són similars a les llistes de comprovació, però amb la diferència que cada categoria es pot valorar mitjançant una escala graduada.

### 3.3 Inserció de les noves tecnologies en la formació de la persona adulta

La introducció de les noves tecnologies en tots els àmbits de la vida fa que en la formació de la persona adulta s'hagin de tenir en compte. El professor ha de tenir en compte que les noves tecnologies poden ser una eina d'aprenentatge molt important, ja que pot motivar l'alumne adult.

Dins d'aquestes noves tecnologies, apareixen dos recursos formatius que hem de tenir en compte:

- La utilització d'internet.
- Les plataformes virtuals.

Pel que fa a l'ús d'**internet com a eina formativa**, cal tenir en compte les següents orientacions:

- L'ús d'Internet possibilita satisfer les necessitats d'informació tant en continguts, com en metodologies i recursos, cosa que permet afirmar que el principal valor de la Xarxa per a la formació consisteix a ser un sistema de difusió del coneixement i un espai de trobada i col·laboració.
- La informació es pot transmetre a gran velocitat i a grans distàncies, fet que permet superar barreres geogràfiques, socials, econòmiques i culturals.
- Pot ajudar a reduir l'aïllament professional.
- Els recursos formatius poden actualitzar-se ràpidament.
- Possibilitarà la inserció en futurs llocs de treball.

Per altra banda, la proliferació de **plataformes virtuals en la formació d'adults** ha suposat un augment dels cursos que utilitzen el web com a espai per a l'aprenentatge en general i també pel que fa a la prevenció de riscos en particular.

L'ús de l'ordinador com a instrument per impartir continguts acadèmics caracteritza tots els àmbits de l'ensenyament. Això és degut, per una banda, a la reducció de preus de les màquines i, per l'altra, als canvis d'estratègia dels centres formatius per adaptar-se a les necessitats dels adults en període de formació.

Una de les principals característiques de les plataformes virtuals és que permeten la creació i gestió de cursos des del Web.

Arrel de la presència de les noves tecnologies en la formació de la persona adulta, van incorporant-se metodologies i recursos d'aprenentatge en la formació en prevenció de riscos laborals que ja són presents en altres àmbits pedagògics, com per exemple la gamificació.

#### Ludificació o gamificació

És usar elements i la mecànica del joc en contextos aliens per orientar el comportament de les persones a aconseguir determinats objectius. Per exemple, més vinculació dins un grup per promoure un canvi d'actituds o comportaments.

La **gamificació** és l'ús de mecanismes del joc aplicat en entorns diferents al joc tradicional per tal de potenciar la motivació i/o reforçar conductes apreses. Gamificar en la formació PRL implica utilitzar tècniques psicològiques per aconseguir que els participants de la formació experimentin sensacions positives mentre aprenen conductes preventives adequades.

Alguns dels **beneficis** de la gamificació, en la formació i sensibilització en prevenció de riscos laborals, són:

- Augment de la motivació per l'interès real en comportaments segurs en el treball.
- Propicia un entorn segur perquè redueix la por a equivocar-se o fer el ridícul mentre s'adquireix el coneixement sobre PRL i es posa en pràctica.
- Possibilita un nou paradigma formatiu –no memorístic– en el qual les persones treballadores prenen un paper actiu, s'involucren, prenen decisions de forma autònoma durant l'aprenentatge.
- Crea un reforç positiu davant la temàtica de PRL (sovint contemplada com una cosa “avorrida” i “legalista”).

La gamificació es pot materialitzar en diverses formes, com dinàmiques de grup, jocs de taula, teatralització o *role playing*, entre d'altres. Podem gamificar amb recursos tradicionals (com *post-its* de colors, retoladors i cartolines) o bé —i cada cop més— amb l'ús de les noves tecnologies: aplicacions de mòbil, webs, jocs digitals, etc.

#### Zona de confort

Terme usat en psicologia per designar un estat mental de la persona on roman passiu davant els fets experimentats al llarg de la seva vida desenvolupant una forma de viure rutinària sense ensurts ni riscos, tot i que també sense nous interessos ni incentius.

En definitiva, el que és interessant és que obre un gran ventall de possibilitats formatives que es poden aplicar en l'àmbit de la PRL fent que els treballadors participants surtin de la seva zona de confort i se sentin part de l'activitat formativa i del grup i alhora aprenguin comportaments segurs.

La cohesió social i el clima laboral positiu es reforcen amb aquest tipus de formacions gamificades.