

Planificació de serveis

Adela Alòs Moner
Adelaida Ferrer Torrens

PID_00167626



Universitat Oberta
de Catalunya

www.uoc.edu

Índex

Introducció	5
Objectius	6
1. Els beneficis de la planificació de serveis	7
1.1. Planificar: poder preveure i controlar el futur	7
1.2. La planificació estratègica com a procés	7
1.3. Planificar és necessari per a la supervivència de qualsevol organització	9
1.4. Els beneficis de la planificació estratègica	10
1.5. Uns quants avantatges de la planificació estratègica	10
2. Anàlisi de l'entorn i del servei	12
2.1. Anàlisi de l'entorn de la unitat d'informació	12
2.2. Anàlisi del servei	14
2.2.1. Com podem saber si som un element estratègic per a l'organització?	15
2.2.2. Quins punts de coincidència hi ha entre el servei i l'organització?	16
2.3. Mètodes d'anàlisi de l'entorn	16
2.3.1. Auditoria estratègica	16
2.3.2. Perfil de capacitats	18
2.3.3. Els factors crítics d'èxit	18
2.3.4. Com podem saber quins són els factors crítics d'èxit? ..	19
2.3.5. La relació entre la satisfacció i les expectatives dels clients	20
2.3.6. Com podem determinar on hem de focalitzar els nostres recursos	20
2.3.7. Anàlisi DAFO	21
3. La visió, la missió i els objectius del servei	24
3.1. Preveure el futur: el disseny de possibles escenaris	26
4. El pla estratègic i la seva execució	27
4.1. Els principals elements que ha d'incloure un pla estratègic	27
4.2. Com s'ha de dur a terme el pla d'acció	28
4.3. Uns quants elements per a l'èxit d'un pla estratègic	30
5. Gestió per objectius	32
5.1. Quines funcions integra?	32
5.2. Per a què, a més de necessaris, poden ser útils els objectius?	32

5.3. Les possibles alternatives per a la consecució dels objectius operatius	33
5.4. Característiques de la gestió per objectius	33
5.5. Diferents tipus d'objectius	33
5.6. Com han de ser els objectius	34
5.7. Alguns errors que s'han d'evitar en relació amb la concreció dels objectius	35
5.8. La concreció dels objectius en tasques i la programació de les tasques	35
5.9. La programació de les tasques	36
5.10. Variables per a l'avaluació	37
Exercicis d'autoavaluació.....	39
Solucionari.....	40
Bibliografia.....	41

Introducció

Gairebé des de sempre, les unitats d'informació han planificat el seu treball, encara que potser no d'una manera concreta, ni amb l'establiment d'unes determinades fases.

Establirem, durant aquest mòdul, per què cal planificar, quins són els beneficis que això comporta a les unitats d'informació i com hem de realitzar la planificació per obtenir els màxims resultats.

En les fases de la planificació de tot servei treballarem en dos nivells diferents de la gestió. En un primer moment, establirem, a partir de la gestió estratègica, aquells elements que ens permetin conèixer la nostra organització i fixar els seus valors corporatius i els seus objectius estratègics. En un segon moment, serà necessària una segona fase que ens permeti assolir aquestes línies estratègiques en resultats, i ho farem a partir de la gestió operativa. Amb l'establiment de tasques o objectius operacionals podrem aconseguir les nostres fites amb els recursos existents o de nous dins de la unitat d'informació.

L'objectiu final d'aquest mòdul és que assolis els coneixements necessaris per a poder formular un pla estratègic.

Objectius

L'estudi d'aquest mòdul didàctic us ajudarà a assolir els objectius següents:

- 1.** Entendre l'impacte que pot tenir en l'èxit del servei la seva planificació.
- 2.** Ser conscients de la necessitat d'actuar en consonància amb els objectius i els interessos generals de l'organització.
- 3.** Saber dur a terme l'anàlisi dels quatre factors més importants de qualsevol servei.
- 4.** Reflexionar sobre la missió i els objectius estratègics.
- 5.** Entendre la importància del disseny de possibles escenaris de futur.
- 6.** Saber plasmar els objectius estratègics amb objectius concrets.
- 7.** Analitzar els principals punts forts i febles del servei, les seves oportunitats i amenaces.

1. Els beneficis de la planificació de serveis

1.1. Planificar: poder preveure i controlar el futur

En el cas de les unitats d'informació, com qualsevol altra organització, la planificació permet fer un millor ús dels recursos existents (tant materials com humans).

Planificar consisteix a pensar en un futur desitjat i en els mitjans necessaris per a arribar-hi. El fet de planificar permet de dirigir el servei en la direcció en què es vol anar i poder controlar el futur evitant, d'aquesta manera, que siguin factors externs els que el dominin i el dirigeixin. No sempre és fàcil de controlar el futur, sobretot perquè hi ha factors externs sobre els quals no es pot incidir. Saber quins són els factors en els quals es pot incidir i tenir ben identificats aquells amb els quals no es pot actuar forma part de la planificació estratègica de qualsevol organització.

Preveure és conèixer amb anticipació aquells fets que tenen més possibilitats que es produeixin en un futur i que poden afectar la unitat d'informació o l'organització en el seu conjunt.

Aquest procés és interactiu. El seguiment i l'avaluació continuada fa que en algun cas calgui ser prou àgil per a modificar algun objectiu o pla d'actuació, o que per a no deixar escapar una oportunitat nova sigui necessari que es plantegi un objectiu nou que s'ha d'assolir.

1.2. La planificació estratègica com a procés

Per a Sheila Carroll (2000), la planificació estratègica és un procés de formulació de funcions, objectius i plans d'implantació, i està orientat al futur i al canvi.

En el procés de planificar hi ha diferents fases.

Una primera fase pertany a la gestió estratègica, en la qual s'estableix:

- Quin és l'entorn que envolta l'organització.
- Quins són els factors o elements interns del servei.
- La cultura organitzativa.
- La missió de l'organització.
- La visió de la unitat d'informació.

- Les metes o línies estratègiques.
- Els objectius estratègics.

La presa de decisions

És un procediment de gestió molt important, la manca de decisions pot portar a una situació d'inestabilitat per part de la unitat d'informació.

Segons Jo Bryson hi ha vuit fases bàsiques per a una presa de decisió estable:

- 1) S'han de conèixer els entorns interns i externs de la unitat d'informació.
- 2) S'ha de conèixer el problema, els detalls que el conformen. S'ha analitzat el problema amb la cerca d'una solució com a objectiu.
- 3) S'han recollit dades addicionals.
- 4) S'han trobat solucions alternatives. Això implica tenir en compte quins són els mitjans amb els quals es vol resoldre o acotar el problema.
- 5) S'avaluen les solucions segons els seus possibles resultats. Quins són els avantatges de cadascuna, són avaluades totes les solucions segons les seves possibilitats d'èxit.
- 6) Es tria una solució.
- 7) Es planteja la necessitat de demanar certs permisos per a implementar la solució adoptada.
- 8) Els resultats són avaluats per mitjà de controls i revisions. Si els resultats no són eficaços, és possible que s'hagi de tornar a repetir el procediment.

La presa de decisió pot ser formulada d'una manera individual o en grup. La primera permet assenyalar d'una manera més clara les responsabilitats i pot ser molt més directa i ràpida.

La presa de decisió en grup és molt més participativa, permet contemplar moltes més opcions i implica el conjunt del grup en la decisió. En aquesta segona tipologia la responsabilitat pot quedar en segons quins casos més diluïda.

Una segona fase de la planificació es troba dins de la gestió operativa o podríem dir resolutiva. S'estableix a partir dels recursos existents (financers, humans, tecnològics):

- Objectius operacionals.
- Recursos humans.
- Costos necessaris.
- Temporalització del pla.
- Avaluació del pla.

Sovint aquest procés queda reflectit en un document que permet a l'organització concretar tot el treball realitzat. És una manera de comptar amb el suport de la direcció i de tot el personal.

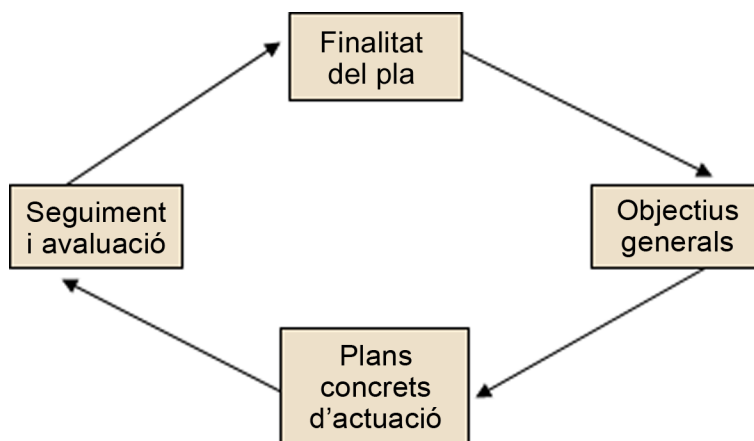
La planificació estratègica es basa en cinc moments clau:

Lectura recomanada

S. Corral (2000). *Strategic management of information services: a planning handbook*. Londres: Aslib/IMI.

- 1) Definir la finalitat del pla. Conté la descripció de les grans línies d'actuació de la unitat d'informació per a un termini tres a cinc anys. Com més dinàmic és l'entorn en què actua la unitat d'informació, més caldrà que acotem els anys de concreció del pla.
- 2) Concretar les grans línies estratègiques en objectius.
- 3) Avaluar i seleccionar possibles alternatives per a dur a terme els objectius.
- 4) Concretar les alternatives en un pla d'actuació. El pla d'actuació haurà de preveure qui durà a terme l'objectiu, i quan i com ho farà. Al mateix temps, haurà de tenir també una estimació del cost de dur-lo a terme.
- 5) Fer el seguiment i l'avaluació del pla. És necessària la revisió periòdica (mensual, trimestral, anual) del pla per a poder modificar eventuais desviacions o per a replantejar-lo i reorientar-lo. Des de tenir un pla d'actuació perfectament definit fins a actuar com a simple reacció a factors externs, hi ha un ampli ventall de possibilitats. En qualsevol cas, és necessari tenir prou flexibilitat per a modificar el pla quan sigui necessari.

Aquest **procés és interactiu**. El seguiment i l'avaluació continuada fa que en algun cas calgui ser prou àgil per a modificar algun objectiu o pla d'actuació, o que per a no deixar escapar una oportunitat nova sigui necessari que es plantegi un objectiu nou que s'ha d'assolir.



1.3. Planificar és necessari per a la supervivència de qualsevol organització

És a dir, la planificació estratègica és un procés o cicle continu que es basa fonamentalment en cinc objectius, que són els següents:

- 1) **Potenciació** de les capacitats d'actuació de cada unitat d'informació.

2) **Flexibilització** de la prestació dels seus serveis i la realització de les seves activitats.

3) **Avaluació** dels resultats obtinguts en relació amb les previsions realitzades.

4) **Racionalització** dels procediments.

5) **Motivació** del personal, perquè aquests facin seus tots els objectius de la unitat d'informació.

1.4. Els beneficis de la planificació estratègica

La planificació estratègica reporta uns beneficis clars per a la unitat d'informació i per a l'organització:

- Permet adequar la unitat d'informació a l'organització i explotar en cada moment les oportunitats d'un entorn canviant. També li permet potenciar el compromís i una motivació del personal més gran a partir de tenir uns objectius, unes fites i unes línies de treball clarament definits. Comporta així mateix una satisfacció més gran del servei per part dels usuaris, ja que es tradueix en la millora dels serveis existents i en la introducció de nous serveis.
- Representa tenir una peça per a l'organització dins la seva estructura que aporta una gestió més eficaç i que, per tant, li dóna suport i participa de manera activa en els objectius globals.

1.5. Uns quants avantatges de la planificació estratègica

- Permet ser proactius.
- Permet tenir més possibilitats per a controlar el futur.
- Garanteix la unitat d'informació dins l'organització.
- Estableix prioritats i permet de rendibilitzar els recursos.
- Augmenta la motivació del personal.

Recordem que si l'organització guanya..., la unitat també guanya!

Activitat

Indiqueu si aquestes preguntes estan associades o no a la planificació estratègica:

	Sí	No
Qui són els nostres clients?		X
En quins aspectes som competents?	X	
En què ens diferenciem de la competència?		X

	Sí	No
Quin són els serveis que oferim		X
Quin és el nostre negoci?		X
En quin negoci volem estar?	X	
Com són els nostres serveis i productes?		X
Quina és la nostra raó de ser?	X	

Resum

La planificació estratègica és l'eina fonamental per a adequar-se als canvis que afecten la unitat d'informació. S'han d'assolir reptes que permetin a la unitat donar els serveis demanats pels usuaris i crear un ambient de motivació dins del personal de la unitat. Això portarà a avançar-se als canvis que es produeixin. És un procés de preparació del futur.

Planificar és un procés continu que té les finalitats següents:

Respondre i anticipar-se als requeriments de l'organització.

Preparar el futur amb condicions més bones i garantir, per tant, una capacitat de resposta més gran.

2. Anàlisi de l'entorn i del servei

2.1. Anàlisi de l'entorn de la unitat d'informació

Quan iniciem el procés de formulació estratègica com hem indicat abans, una primera fase o etapa és realitzar l'anàlisi de l'entorn i l'anàlisi del servei. És a dir, tota unitat d'informació treballa dins una realitat condicionada per factors externs a la mateixa organització, en els quals difícilment es pot incidir. Tenir-los present i, sobretot, preveure de quina manera poden afectar l'organització en el seu conjunt i la unitat més en concret és indispensable per a poder tenir capacitat de resposta, no deixar escapar les oportunitats i preveure el futur i anticipar-s'hi.

Amb l'anàlisi de l'entorn de la nostra unitat podem extreure quines són les **oportunitats** i les **amenaces** que l'afecten.

Un cop realitzada l'anàlisi de l'entorn ens preguntem "**què podria fer?**".

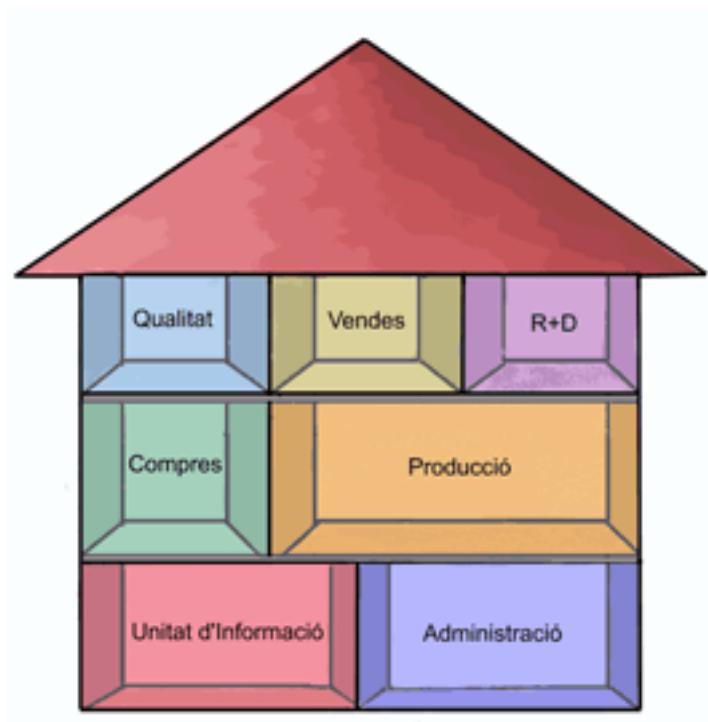
Qualsevol amenaça a la nostra unitat d'informació la podem tractar de veure com una oportunitat.

L'anàlisi del servei ens proporcionarà els punts forts i febles de la nostra organització.

L'anàlisi del servei ens condueix a preguntar-nos "**què puc fer?**".

Quan realitzem aquesta anàlisi prèvia a la realització de qualsevol procés de planificació o de màrqueting és imprescindible fer una contextualització tant externa com interna de la unitat d'informació.

El context extern està relacionat directament amb els aspectes que afecten la unitat d'una manera generalitzada pel fet d'estar situada en una determinada societat. Les unitats pertanyen a organitzacions que es veuen afectades per múltiples factors.



Al mateix temps és imprescindible fer una anàlisi del context intern de la unitat adreçada a analitzar el seu paper dins de l'organització on presta els seus serveis.

Les unitats d'informació treballen dins d'una realitat condicionada per factors externs a l'organització. L'anàlisi de l'entorn de l'organització es pot dividir en una anàlisi del macroentorn o entorn molt més global que afecta de manera similar totes les organitzacions i una anàlisi del microentorn o l'entorn centrat en el sector de l'organització.

L'entorn més global o macroentorn pot ser analitzat a partir de quatre aspectes o factors fonamentalment, els factors **polítics**, **econòmics**, **socials** i **tecnològics**, per aquesta raó moltes vegades és anomenat anàlisi **PEST**. La unitat d'informació no té cap influència en aquests factors, només en rep els efectes.

Per exemple, una possible crisi econòmica pot portar una davallada dels pressupostos, cosa que la unitat d'informació ha de preveure en el moment de fer les inversions de fons a més llarg termini (subscripcions a revistes, bases de dades...).

En l'anàlisi del microentorn (entorn de l'organització), s'avalua la competència entre les diferents organitzacions, si hi ha una quota de mercat que permeti treballar a totes les unitats o altres elements relacionats amb organitzacions del mateix àmbit. En els factors analitzats en el microentorn, l'organització sí que té certa influència de canvi.

És indispensable també conèixer el sector en el qual actua l'organització i saber quines són les principals tendències. Per exemple, en una empresa química serà necessari tenir dades macroeconòmiques del sector i de les tendències dels últims anys, mentre que en una universitat serà necessari tenir dades quantitatives sobre altres universitats i saber quines línies d'actuació es preveu que es consolidaran més.

2.2. Anàlisi del servei

A més d'analitzar el servei, és molt important contextualitzar-lo dins de l'organització. Això ens permetrà saber quin és el punt de partida abans de començar-lo a planificar i ens ajudarà a extreure quins són els punts forts i febles de la unitat d'informació.

En aquesta fase de diagnòstic del clima de l'organització, s'han de valorar tant les variables objectives, és a dir, les característiques de l'organització referent a l'estructura i processos, com les variables subjectives, és a dir, la percepció que tenen les persones d'aquestes característiques.

Hem d'analitzar quin és el lloc de la unitat d'informació dins de la seva organització, per això, cal tenir un coneixement previ de l'organització a la qual serveix la unitat d'informació i veure com influeix a la unitat d'informació. Ens haurem de qüestionar:

- Quina ha estat l'evolució de l'organització?
- Quina és la seva estructura organitzativa?
- Quin és el lloc de la unitat d'informació?
- Quin paper ocupa la informació dins de l'organització? Aquesta pregunta ens permetrà conèixer com i quan és valorada la nostra feina.
- Quina és la seva missió?
- Quina és la seva cultura corporativa o valors corporatius?
- La unitat d'informació, ha assumit aquests valors corporatius?
- Quina és la política de recursos humans?
- Són incentivats els treballadors?

Per a saber això, cal ser capaç de respondre les preguntes següents:

- Quins recursos d'informació necessita l'organització per tal d'aconseguir els seus objectius?
- D'on obté la informació?
- Què esperen les persones clau de l'organització del nostre servei. Per a què els pot ser útil?

- Quins són els circuits d'informació: qui genera què i quins són els destinataris?
- Com hem d'actuar per a ajudar l'organització a aconseguir els seus objectius?

En un estudi que la Special Library Association va fer a cent directors d'empreses l'any 1995, les tres respostes més freqüents a la pregunta "què esperen de la biblioteca o servei d'informació?" van ser: ha de saber interpretar i respondre de manera ràpida les peticions, ha de ser proactiva i s'ha de saber anticipar a les necessitats, i ha de contribuir a l'estratègia de l'empresa.

Exercici

Us proposem que analitzeu el cas real següent i respongueu les preguntes següents:

Situació: Al centre de documentació en una indústria farmacèutica.

Objectiu: Automatització del centre de documentació.

Limitacions que té el centre de documentació:

- No té personal addicional per a implementar el servei nou.
- L'empresa vol veure els beneficis de la inversió a curt termini (uns tres mesos).
- El finançament ha de sortir del pressupost del mateix departament.

El centre de documentació es planteja per on s'ha de començar i què cal automatitzar:

La direcció i el personal del servei veuen que automatitzar el fons de llibres no té gaire sentit, perquè n'hi ha molts i l'impacte sobre l'organització és petit.

A partir d'aquí es plantegen:

- En què investiga el laboratori?
- Quins productes els reporten més benefici?
- S'han rebut queixes d'aquests productes?

La decisió final és la de fer servir el sistema de base de dades que s'adquireixi per a gestionar, de manera automatitzada, les queixes dels clients amb els productes.

Pregunta:

- Què creieu que va reportar això al centre de documentació?
- I a l'organització?

2.2.1. Com podem saber si som un element estratègic per a l'organització?

En quins aspectes posa més èmfasi:	l'organització	el servei
• Incrementar la quota de mercat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Incrementar les vendes o sortides	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Disminuir costos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Guanyar prestigi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Innovar en productes nous	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• La satisfacció dels clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• La innovació tecnològica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

En quins aspectes posa més èmfasi:	l'organització	el servei
<ul style="list-style-type: none"> Altres objectius... 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2.2. Quins punts de coincidència hi ha entre el servei i l'organització?

Podem saber d'una manera senzilla fins a quin punt la unitat d'informació treballa en consonància amb l'organització. És útil, per exemple, de fer una relació de diferents aspectes i veure fins a quin punt el servei està en consonància amb l'organització. És necessari de fer una relació d'aquells aspectes especialment importants i crítics per a l'organització en la qual es treballa.

Activitat

Les empreses privades i les organitzacions que depenen de l'Administració pública tenen com a principal diferència la font d'ingressos, això comporta canvis en les seves diferents accions.

Quines creieu que són les implicacions principals en la planificació estratègica del servei de cadascuna d'aquestes institucions?

2.3. Mètodes d'anàlisi de l'entorn

Per poder realitzar aquesta anàlisi de l'entorn és necessari obtenir les dades bàsiques de la unitat d'informació, a partir de diferents mètodes com són:

- l'auditoria estratègica.
- el perfil de capacitats.
- els factors crítics de l'èxit.
- l'anàlisi DAFO.

2.3.1. Auditoria estratègica

L'auditoria estratègica proporciona al gestor de serveis d'informació aquella informació fonamental que pot ser usada en la planificació estratègica. Després de cercar i aconseguir una anàlisi dels ambients externs i interns amb els quals la unitat d'informació i la seva organització pare funcionen, el gestor hauria de poder usar l'auditoria estratègica per a determinar el paper de la unitat dins del seu ambient, la seva influència i la seva imatge, i quines són les característiques dels serveis que proporciona.

L'auditoria estratègica també hauria de proporcionar informació sobre els clients potencials de la unitat d'informació, els seus *stakeholders* (parts interessades), la competència i els factors externs que hi influeixen. Aquest coneixement permetrà al gestor fer front als diferents factors tant externs com interns en el moment de la planificació. Aquest coneixement, sense cap dubte, farà

possible reduir les possibles sorpreses i, en la mesura que sigui possible, les variables futures seran cobertes. Preveure els possibles canvis proporcionarà una més gran perdurabilitat al nostre pla.

Segons Jo Bryson (1997), una auditoria estratègica es pot fer a partir d'unes preguntes. Aquestes preguntes l'autora les va adoptar de l'auditoria estratègica de Wheelen i Hunger (1986). Les preguntes realitzades són en relació amb el futur de la unitat d'informació, quin és el seu present, quina és la influència dels *stakeholders*, la influència de la gestió de l'organització pare i com pot influir en l'entorn tan extern com intern.

Lectura recomanada

J. Bryson (1997). *Managing information services: an integrated approach* (428 pàg.). Aldershot: Gower.

Algunes preguntes que es poden realitzar en una auditoria estratègica són:

En relació amb el futur de la unitat d'informació:

- Quina és la principal direcció futura per al sector de serveis d'informació i el sector de la indústria a la qual pertany l'organització pare?
- Quines són les tendències principals actuals dins del sector de la informació i el sector de l'organització pare?
- Quines són les influències estratègiques que entren en conflicte entre la gestió de la unitat d'informació i l'organització pare.
- Quina és la direcció de la unitat d'informació envers el futur i està relacionada amb l'organització pare?

En relació amb el present de la unitat d'informació:

- Quines són la visió, la missió, els objectius i les estratègies i polítiques del servei d'informació i l'organització pare?
- Estan clarament articulats aquests punts per la unitat o es coneixen implícitament?

En relació amb els grups d'influència (*stakeholders*)

- Quin és el principal grup d'interès?
- De quina manera participen en la presa de decisions de la unitat d'informació?

En relació amb l'entorn extern:

- Quin és el factor principal extern que afecta la unitat d'informació i la seva organització pare? (pot ser més d'un factor)?
- Quins són els inconvenients que els factors externs influeixen en la unitat d'informació i en l'organització pare?

En relació amb l'entorn intern:

- Hi ha una cultura corporativa ben definida tant per la unitat d'informació com per l'organització pare?
- Les polítiques de gestió de la unitat d'informació estan en concordança amb les polítiques de l'organització pare?
- L'estil de lideratge que existeix en la unitat d'informació està en relació amb l'existent en l'organització pare?
- Les estratègies de la unitat d'informació en relació amb el màrqueting dels seus serveis estan clarament definides? Són aquestes estratègies semblants a les plantejades per l'organització pare?
- Tenen totes dues organitzacions (organització pare i unitat d'informació) un mateix estil de presa de decisions?

- La implementació dels projectes de la unitat d'informació té sempre un mateix estil de procediment? Està articulat aquest procediment? O és una còpia del procediment de l'organització pare?

2.3.2. Perfil de capacitats

El perfil de capacitats és la manera d'avaluar les forces de la unitat d'informació i les debilitats en plantejar-se les oportunitats i les amenaces en l'entorn exterior. Aquesta capacitat en els camps de lideratge, màrqueting, tecnologia i finances ajuda a identificar les forces i les debilitats en relació amb les variables dels factors externs i interns.

La capacitat de lideratge pot ser mesurada considerant l'extensió i l'ús dels plans estratègics, la imatge de la unitat d'informació, la seva velocitat de resposta per a canviar les condicions, comunicació i control, l'habilitat de la unitat d'informació per a atraure i retenir persones creatives i la cultura corporativa predominant.

La capacitat de màrqueting pot ser demostrada pel nivell de fidelitat del client i la satisfacció dels usuaris, el percentatge entre usuaris reals i usuaris potencials, la qualitat de la unitat i l'habilitat per a créixer.

La presència d'habilitats tècniques, l'alt nivell de tecnologia y les seves aplicacions, permeten avaluar el nivell de coordinació i la compatibilitat i la integració i l'efectivitat de la unitat, són alguns dels factors que poden determinar l'especialització de la unitat d'informació.

La capacitat financera és determinada per l'entrada de capital i l'estabilitat de les despeses.

Per acabar amb l'avaluació, si en un gràfic queden assenyalats quins són els nivells de les diferents capacitats relacionats amb les forces i debilitats, es poden veure quins són els punts a millorar de la unitat d'informació i quins són els punts que estan perfectament consolidats.

El perfil de capacitats pot ser utilitzat tant per a avaluar els entorns externs com els interns per a veure si el funcionament de la unitat d'informació és l'adequat. Això, com en el cas dels anteriors mecanismes, facilitarà la realització d'una planificació estratègica.

2.3.3. Els factors crítics d'èxit

L'èxit de qualsevol organització és determinat per al que es consideren els seus factors crítics d'èxit, **aquells quatre o sis aspectes del servei que tenen més importància per als clients.**

És necessari que sapiguem quins són aquests aspectes crítics i ens hi centrem.

Els factors crítics s'agrupen per categories:

- Aspectes relacionats amb el personal: disponibilitat, professionalitat.
- Aspectes relacionats amb la gestió: comunicació amb els clients, gestió dels suggeriments i queixes, participació dels clients en la gestió del servei.
- Aspectes relacionats amb els serveis i productes: servei d'accés a bases de dades, servei de difusió selectiva, servei de préstec.
- Aspectes relacionats amb la localització: facilitat d'accés, horari, confortabilitat, disponibilitat d'ordinadors.

2.3.4. Com podem saber quins són els factors crítics d'èxit?

Per a avaluar els factors crítics d'èxit es fa servir la tècnica d'elaborar una llista de diferents aspectes del servei (uns vint o trenta) i de demanar als clients que els puntuïn, segons la importància que tenen per a ells.

Dins aquests aspectes, sempre caldrà tenir en compte que hem d'integrar les quatre categories que s'han esmentat abans.

La pregunta es podria concretar de la manera següent:

"Indiqui la importància que tenen per a vostè els aspectes següents del servei".

	1 (puntuació mínima) - 5 (puntuació màxima)
<ul style="list-style-type: none"> • Atenció personalitzada • Comunicació dels serveis • Disponibilitat del personal • Gestió de les queixes i suggeriments • Professionalitat del personal • Rapidesa en la prestació del servei • Servei d'accés a bases de dades • Etc. 	

Un cop analitzats els resultats, haurem prioritzat aquells aspectes que tenen més importància per als nostres clients i sobre els quals ens hem de centrar.

Determinar els factors crítics d'èxit és clau per a la supervivència de qual-sevol organització.

Qui avalua el servei és el client. Per això cal veure el servei sempre des dels seus ulls.

2.3.5. La relació entre la satisfacció i les expectatives dels clients

La satisfacció dels clients està directament relacionada amb les expectatives.

Si l'expectativa és baixa, tot i que el servei que es presta pugui ser limitat, el client estarà content. Per contra, si l'expectativa és alta, els requeriments del client són alts i pot quedar insatisfet d'un servei que la unitat d'informació considera que dóna correctament.

2.3.6. Com podem determinar on hem de focalitzar els nostres recursos

Per a saber on hem de focalitzar els nostres recursos ens cal preguntar-nos algunes qüestions:

- En quins aspectes del servei destinem més recursos dels necessaris?
- En quins aspectes del servei hem de destinar més recursos?
- En quins aspectes del servei estem en una situació crítica o de perill?

Per a saber tot això, senzillament és necessari de fer el procés següent:

Fer una relació d'aspectes del servei que es volen avaluar (sempre tenint en compte les quatre categories dels factors crítics d'èxit que hem mencionat anteriorment).

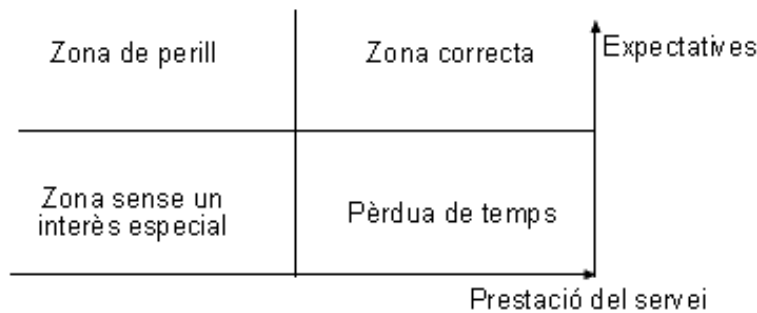
Fer dues llistes: en una es posen els diferents aspectes per ordre alfabètic; en l'altra es posen segons la percepció que tenim d'aquells aspectes en què pensem que els clients puntuen millor el servei.

En la llista alfabètica demanarem al client que puntuï quins aspectes del servei són més importants per a ell. Aquests aspectes en realitat són les seves expectatives i, per tant, els nostres factors crítics d'èxit.

En la llista ordenada, segons la nostra intuïció de la puntuació que els clients fan del servei, demanarem al client que puntuï de quina manera ho fa el servei.

Un cop tinguem els resultats de les dues llistes, els podrem traduir en una taula en què podrem ordenar de més a menys aquells aspectes importants per als clients (o expectatives) i, al costat, quina és la valoració real que en fan.

També podrem distribuir els diferents aspectes del servei en un gràfic com aquest, en el qual es pot parlar de quatre zones:



Les zones del gràfic ens indiquen el següent:

Zona de perill: els diferents aspectes del servei que es troben en aquesta zona tenen una puntuació baixa quant al nivell de prestació que els clients reben i, per contra, són aspectes crítics per a ells, amb una expectativa alta.

La unitat d'informació haurà de prestar una atenció especial a la millora dels aspectes del servei que es trobin en aquesta zona.

Zona correcta: hi trobem aquells aspectes del servei amb una expectativa alta i que reben una puntuació també alta. Per tant, la satisfacció està en consonància amb les expectatives. Tan sols caldrà assegurar que no disminueixi el nivell de satisfacció actual amb el servei.

Zona sense un interès especial: hi trobem aquells aspectes del servei amb una expectativa baixa i un nivell de satisfacció també baix. Únicament haurem d'avaluar que no es posin massa recursos en aquests aspectes del servei i, en algun cas, si es tracta d'un producte en concret, caldrà analitzar la conveniència de deixar d'oferir-lo.

Zona de pèrdua de temps: ens indica aquells aspectes del servei que no són importants per als clients i que, per contra, obtenen una bona puntuació. Caldrà veure com podem reduir els recursos que s'hi destinen per a dedicar-los a la zona de perill i als factors més crítics per als clients.

Una anàlisi d'aquest tipus permet de fer una redistribució dels recursos, sovint limitats, i repensar els serveis des del punt de vista del client i de les seves expectatives.

Resum

La satisfacció del client està directament relacionada amb les seves expectatives. Tan sols si les superem, el client estarà satisfet amb el servei.

2.3.7. Anàlisi DAFO

Com ja hem indicat, un pas indispensable en tota planificació és dur a terme dos processos:

- 1) Una anàlisi de l'entorn que incideixi en la unitat d'informació.
- 2) Un diagnòstic intern a la mateixa unitat d'informació.

Per a dur a terme aquest procés, es fa servir el que s'anomena *anàlisi DAFO* (**d**ebilitats, **a**menaces, **f**ortaleses, **o**portunitats; el que anglès és SWOT, **a**nalysis, **s**trengths, **w**eaknesses, **o**pportunities, **t**hreats). Aquesta tècnica permet determinar els punts forts i febles de la unitat d'informació a partir del diagnòstic

intern i, al mateix temps, analitzar quines són les seves oportunitats i amenaces a partir de l'anàlisi de l'entorn. És una tècnica que també podrem utilitzar quan realitzem el pla de màrqueting.

Desglossaríem les sigles DAFO en el següent:

Debilitats o punts febles del servei. Per exemple, manca de personal per a poder oferir un servei adequat.

Amenaces, que són aquells elements externs que poden tenir un impacte negatiu en el servei. Per exemple, la creació d'una nova unitat d'informació del mateix tema dins de la ciutat.

Fortalesa o punts forts del servei, com pot ser un fons valuós en un determinat tema o grans infraestructures tecnològiques.

Oportunitats, que són aquells elements externs que tenen una influència positiva en el servei. Per exemple, la potenciació de la unitat per part del direcció o un canvi de polítiques d'inversió.

És important de no deixar passar les oportunitats.

És necessari de transformar les amenaces en oportunitats.

Consisteix a crear una taula o gràfic (matriu DAFO) on l'objectiu és avaluar, tal com hem dit abans, els punts forts i febles de la unitat d'informació (és a dir, la seva capacitat per a generar productes) amb les amenaces i oportunitats externes. S'ha d'intentar trobar un equilibri entre les seves capacitats internes i la posició competitiva externa.

Un element important és comparar els factors crítics d'èxit assenyalats per la unitat d'informació per poder competir dins del mercat amb altres unitats d'informació amb èxit (*benchmarking*). L'objectiu d'aquest procés és identificar noves oportunitats per a la nostra unitat d'informació.

El gràfic és una matriu 2 x 2 que recull per columnes els diferents elements. Establirem per columnes l'anàlisi de l'entorn (primera columna: amenaces; segona columna: oportunitats) i per files l'anàlisi del servei (primera fila: punts forts; segona fila: punts febles). Això ens permet establir les diferents estratègies en la unitat d'informació.

	Amenaces	Oportunitats
Punts forts	Estratègies defensives	Estratègies ofensives
Punts febles	Estratègies de supervivència	Estratègies de reorientació

Quan la unitat d'informació es troba amb les **estratègies defensives**, es podrà enfrontar a les amenaces que es presenten.

La millor situació és amb les **estratègies ofensives**, ja que la unitat d'informació disposa d'oportunitats competitives a més d'afegir l'existència de punts forts que li permeten créixer.

La pitjor situació per a qualsevol organització són les **estratègies de supervivència**, ja que la unitat d'informació ha de suportar les amenaces sense disposar de factors que li permetin sobreviure.

En les **estratègies de reorientació**, mitjançant un canvi en l'orientació i en les accions, la unitat d'informació ha d'aprofitar les oportunitats que se li presenten.

Activitats

Activitat 1

En un bufet d'advocats es produeix una davallada en el nombre de clients. La direcció detecta que la raó d'aquesta davallada és per les grans factures que presenten els advocats, ja que per a treballar els diferents casos necessiten molta informació i perden molt de temps. La direcció busca una solució a aquest problema.

Com creieu que això pot afectar la unitat d'informació? És una oportunitat o una amenaça? Per què?

Activitat 2

Vosaltres consulteu –i possiblement utilitzeu– la biblioteca de la UOC. Amb el poc coneixement que podeu tenir des de fora del servei, quina anàlisi DAFO en faríeu?

Dins l'anàlisi externa, és necessari de veure serveis semblants i saber:

Amb qui podem cooperar?, amb quins altres serveis podem establir aliances?

Amb qui competim?, quins serveis són una amenaça per a nosaltres?

És necessari de veure què fan i com ofereixen els seus serveis les unitats d'informació en centres semblants (*benchmarking*) i és important de prestar una atenció especial a aquells aspectes en els quals tenen més èxit o pels quals són més coneguts en l'àmbit professional.

Un element important és comparar els factors crítics d'èxit assenyalats per la unitat d'informació per poder competir dins del mercat amb altres unitats d'informació amb èxit (*benchmarking*). L'objectiu d'aquest procés és identificar noves oportunitats per a la nostra unitat d'informació.

3. La visió, la missió i els objectius del servei

Un cop analitzats l'entorn i el servei, és necessari establir quina és la visió, la missió i els objectius de la unitat d'informació. Possiblement és la part més difícil d'establir en el procés de formulació estratègica per la abstracció que comporta.

La visió pretén donar resposta a la pregunta "què voldríem que fos la unitat?". La resposta sense cap dubte ens fa preveure el futur del nostre servei: ha de donar informació de quina classe d'unitats d'informació vol arribar a ser i de quin és el nivell competitiu que vol arribar a assolir. D'altra banda, cal subratllar que és un ideal, és un propòsit, al mateix temps imaginar i poc real.

Visió

"Arribar a ser el primer referent en matèria teatral dins de l'àmbit català i estatal."

La missió pretén respondre a la pregunta "per a què existeix la unitat d'informació?". La resposta permet aportar quina és la finalitat de la unitat d'informació i donar el guió pel qual sapiguem quines són les raons de la nostra existència, i ha d'adoptar fidelment els objectius de l'organització. A més, és important que sigui formulada pel nombre més elevat del personal de la unitat d'informació, ja que el fet contrari podria comportar una desmotivació.

Missió

"Fer disponibles i accessibles als membres de la comunitat investigadora de la universitat X els materials del centre de documentació i serveis d'informació."

Una manera efectiva per formular la missió de la unitat és reunir tot el personal, produir una pluja d'idees sobre la unitat d'informació, recollir aquestes idees i formular un petit text. El resultat serà força ampli i divergent, però serà un magnífic punt de partida per a reformular la missió.

Ha de ser una declaració curta i clara, assumida pel personal, que li permeti diferenciar-se de les altres unitats similars (biblioteques universitàries d'una mateixa àrea).

La vigència de la missió ha de ser a llarg termini, no s'ha de preveure un canvi a curt termini. Això no vol dir que la missió no pugui ser readaptada, sempre que es produeixi un canvi en les respostes a les preguntes formulades per a crear-la.

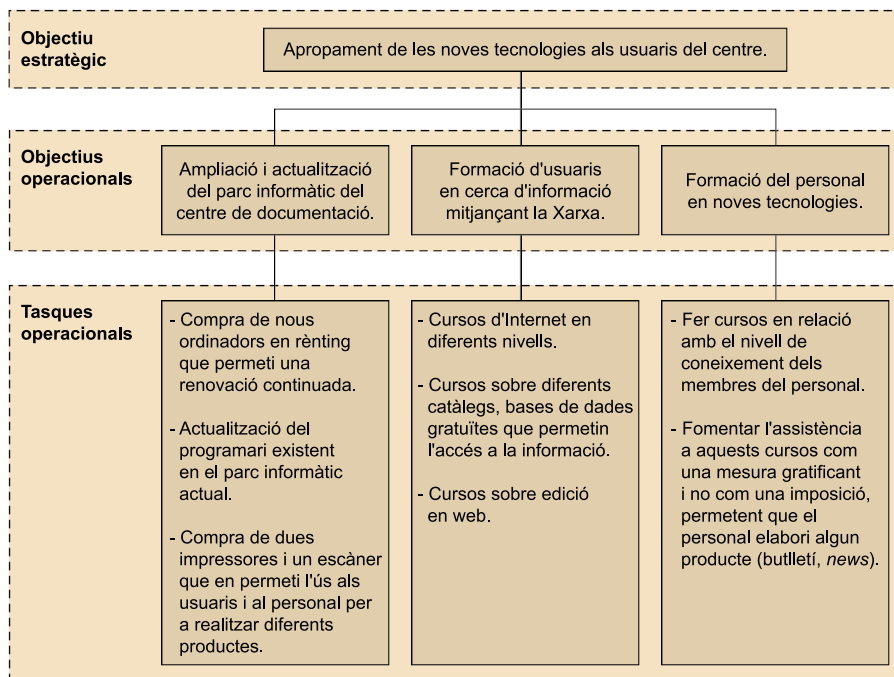
"Only a clear definition of the mission and purpose of the business makes possible clear and realistic business objectives. It is the foundation for priorities, strategies, plans, and work assignments. It is the starting point for the design of managerial jobs, and above all, for the design of managerial structures. Structure follows strategy [...]" (Drucker)

Activitat

Prenent com supòsit pràctic la Biblioteca de la UB:

- Analitzeu la seva missió i detecteu quins són els seus possibles problemes.

La missió s'ha de condensar en una frase curta i definitiva, que sigui permanent però al mateix temps amb una capacitat per a canviar.



Els objectius estratègics (2 a 5 anys) són responsabilitat de gestors de més alt nivell, els objectius operacionals (1 a 2 anys) són establerts pels gestors intermedis i les tasques o activitats són realitzades pels treballadors.

Fins aquí és on arriba la gestió estratègica del procés de planificació. S'han establert quin és el context de la unitat d'informació, quina és la seva visió, missió i quines són les línies o objectius estratègics escollits.

La fase següent en el procés és establir i implementar quines són les actuacions necessàries per al compliment d'aquests objectius. Per a això, és necessari establir una comunicació directa amb tots els membres implicats en el pla.

Davant els objectius estratègics formulats cal:

- Formular les tasques que ens permetin assolir-los.
- Assignar els recursos necessaris.
- Adjudicar les tasques al personal més adient.
- Motivar aquest personal.
- Temporalitzar les tasques.
- Establir els mètodes d'avaluació.

3.1. Preveure el futur: el disseny de possibles escenaris

Preveure el futur i anar adaptant el servei a canvis que es poden produir forma part de la tasca de planificació estratègica.

- En quins aspectes és avui diferent l'organització d'ara a la de fa tres o cinc anys?
- En quins aspectes ha canviat la unitat d'informació per a adequar-se a aquests canvis?
- Com pensem que pot ser la unitat d'informació d'aquí a tres o cinc anys?

En quins aspectes pensem que haurà de canviar?

Resum

Per a crear escenaris de futur, cal que hi hagi els elements següents: treball en equip, interrelació amb altres departaments (per a tenir una visió global), uns escenaris prou complets per a poder prendre decisions, però evitant de caure en detalls innecessaris.

Planificació estratègica

- Assumpció de la visió i de la missió de la unitat d'informació.
- Anàlisi de l'entorn de la unitat d'informació.
- Context extern de l'organització a la qual pertany la unitat d'informació.
- Context intern de la unitat d'informació dins de l'organització.
- Anàlisi DAFO de la unitat d'informació (en relació amb l'anàlisi anterior).
- Establiment dels objectius estratègics (en relació amb la missió de la unitat d'informació).

4. El pla estratègic i la seva execució

Concretar el pla d'acció per executar el pla estratègic és complex, però ho és més encara assegurar que es duu a terme correctament i que s'assoleixen els objectius en els terminis previstos.

És imprescindible, a l'hora de concretar el pla estratègic, comptar amb el suport de tota la plantilla del servei i de la direcció de l'organització. El pla ha d'adoptar plenament els valors i la missió de l'organització, ja que un deslligament d'aquests valors pot comportar una manca de suport per part dels membres de l'organització (vegeu "Uns quants elements per a l'èxit d'un pla estratègic").

Amb la plasmació del pla d'acció en un document escrit facilitarem que tots els implicats l'adoptin i es convertirà en un punt de referència durant el procés.

4.1. Els principals elements que ha d'incloure un pla estratègic

Els principals elements que ha d'incloure un pla estratègic són els següents:

- Resum executiu (en dues o tres pàgines ha de contenir els aspectes més importants del pla).
- Visió i missió del servei (descripció de futurs escenaris cap on es voldria anar i la raó de ser del servei).
- Anàlisi de l'entorn i del servei (anàlisi DAFO):
 - Els factors externs a l'organització que corresponen a les oportunitats i les amenaces (les oportunitats que no es poden deixar escapar i les possibles amenaces que poden afectar el servei).
 - Punts forts i punts febles del servei (aspectes forts que representen un valor competitiu i punts febles que caldria superar).
- Objectius estratègics (principals objectius estratègics, intentant que no siguin més de cinc o sis).
- Objectius operacionals o tasques, que són la concreció dels objectius estratègics amb els terminis de realització (concreció de les diferents fites en les quals es concreten les activitats).
- Recursos implicats en l'elaboració del pla:

- Recursos humans (quines persones i com s'impliquen, formació necessària i aptituds que es requereixen). Possible reestructuració per poder dur a terme el pla.
- Recursos financers: avaluació de costos (els costos estimats de cada tasca que cal realitzar).
- Mètode de seguiment i avaluació (com es durà a terme el seguiment i a partir de quins estàndards de qualitat). És necessària la revisió periòdica (mensual, trimestral, anual) del pla per a poder modificar eventuais desviacions o per a replantejar i reorientar el pla.

4.2. Com s'ha de dur a terme el pla d'acció

Assegurar el pla d'acció no és senzill. Sens dubte, el fet de tenir definit un bon pla és un punt de partida indispensable, però assegurar-ne l'execució comporta sovint canvis de fons en l'organització.

En qualsevol cas, el pla d'acció requereix analitzar la unitat d'informació a tres nivells:

Nivell estratègic

Correspon a la fase de gestió estratègica. Comporta tenir definida la visió i missió del servei, fixar els objectius, dur a terme l'anàlisi externa i interna, i concretar els serveis i els productes.

Nivell organitzatiu

Està dins de la gestió operativa. Comporta analitzar l'estructura i adequar-la a la visió estratègica, i també concretar els procediments i les funcions. Dins d'aquest capítol també s'integra l'estil de la direcció (centralista, amb delegació de funcions, etc.) i la comunicació tant interna com externa.

Nivell de recursos

Està també dins de la gestió operativa. Integra tant els recursos humans com els materials, financers i de coneixements.

Això comporta assegurar la transformació coordinada dels cinc recursos bàsics (humans, tècnics, financers, productius i comercials) cap al futur desitjat.

En qualsevol cas, és molt útil considerar els set elements que sovint es fan servir per a analitzar les empreses. Són els que s'anomenen les *set esses*, per la seva inicial en anglès.

Aquests set elements són els següents:

1) **Estratègia** (*strategy*). Conjunt d'accions encaminades a ser més avantatjoses en relació amb la competència, a millorar la posició amb els clients o la rendibilitat dels recursos. Es concreta en un pla d'acció, segons el qual s'assignen els recursos per a passar d'on s'està a on es vol anar.

Els dos aspectes que cal analitzar un cop definida l'estratègia són els següents:

2) **Estructura** (*structure*) o com s'organitza el servei. Expressa el nivell de més o menys centralització de les funcions i el model d'organigrama que mostra la relació entre qui fa les tasques. Sovint un pla estratègic comporta una modificació en l'estructura i, molt especialment, en l'organigrama.

3) **Estil** (*style*). Manera com la direcció transmet el que considera més crític i important. S'expressa en el lideratge o pautes de comportament dels directius, que han de ser clares per a la consecució dels objectius. El pla estratègic, perquè tingui èxit, ha d'anar acompanyat d'una implicació clara per part de la direcció.

Els altres elements que també cal analitzar són els següents:

4) **Sistemes** (*systems*). Processos i fluxos que assegurin el funcionament del sistema. Indiquen com circula la informació en l'esquema organitzatiu.

5) **Personal** (*staff*). Com són les persones que integren l'organització (tipus i nombre de categories).

6) **Valors compartits** (*shared values*). Són els valors que estan darrere de l'organització i han de ser compartits per la majoria del personal. Fa referència a la cultura de l'organització.

7) **Aptituds** (*skills*). Són una derivació dels altres elements. Expressen les capacitats de l'organització en el seu conjunt i indiquen el que pot fer millor l'organització mitjançant el seu personal.

Dins d'aquest esquema, hi ha dos aspectes que han adquirit en els últims anys cada cop més importància: els recursos humans i valors compartits expressats en els coneixements de l'organització. És per això que hi prestem més atenció en aquest capítol.

Els recursos humans

Una planificació correcta del servei ha de partir de la base que el recurs més important és el seu personal. És per aquesta raó que tenim un mòdul dedicat als recursos humans i als financers.

Els coneixements

Les organitzacions noves estaran més basades en els coneixements que les que avui coneixem. Això comportarà sobretot canvis importants en les estructures –que se simplificaran, i la informació i la seva gestió adquirirà sempre més importància. Les dades per a poder decidir com s'ha d'actuar, què cal fer i com s'han d'avaluar els resultats seran cada cop més importants per a la supervivència de l'organització.

Unes quantes dificultats per a dur a terme el seguiment del pla

La principal dificultat rau en el dia a dia del servei, que acaba postergant les decisions més importants. És, doncs, necessari trencar aquesta dinàmica i fer reunions curtes i operatives per a pensar en l'estratègia i en la seva concreció.

En altres ocasions, les dificultats es troben en la falta de creativitat i d'iniciativa que impedeixen reaccionar de manera ràpida a problemes no previstos o a crisis a curt termini no esperades.

Finalment, també intervé de manera negativa la rigidesa i manca de flexibilitat que porta el fet de voler dur a terme el pla, encara que elements externs indiquin que caldria revisar-lo i modificar-lo.

Reflexió

Les unitats d'informació tenen un paper molt important en el nou canvi de moltes organitzacions que cada cop més estaran basades en el coneixement. El fet de potenciar els coneixements com a valor compartit i de saber-los gestionar serà, cada cop més, d'una importància vital per a moltes organitzacions.

4.3. Uns quants elements per a l'èxit d'un pla estratègic

Per a obtenir un resultat en la planificació estratègica, uns quants dels aspectes que cal tenir en compte són els següents:

- Assegurar-se que el que es proposa està totalment en la línia dels objectius de l'organització.
- Fer participar el personal del servei en la visió, missió i objectius. Si bé és la direcció la responsable de la seva proposta final i d'assegurar que es duu a terme, és necessari implicar tot el personal amb els objectius i el pla d'acció que es planteja.
 - Implicar el personal perquè cadascú digui quina considera que pot ser la seva millor aportació a l'organització.
 - Ser realista (és adir, no proposar-se objectius difícilment assolibles), i al mateix temps, ser "atrevit" i fer propostes innovadores i estimulants. Això vol dir que cal ser capaç no únicament d'actuar davant dels canvis, sinó de "provocar" canvis que es creguin necessaris.
 - Impulsar el treball en equip i potenciar l'intercanvi de coneixements entre el personal.
 - Eliminar les barreres entre persones de categories laborals diferents. Hi ha moltes experiències concretes en organitzacions en les quals s'ha demostrat que les millors solucions han estat resultat de barrejar persones de categories diferents.
- Dur a terme una revisió sistemàtica del pla, reconèixer els errors i ser capaç d'introduir les modificacions necessàries.
- Comunicar el pla i sobretot informar sobre els èxits i els resultats aconseguits tant a la direcció com al personal.

- Tenir sempre present que l'organització vol "resultats" més que no pas que "es treballi molt".

El seguiment i avaluació del pla permet de saber si la unitat d'informació està aconseguint els objectius que s'ha fixat.

Activitat

Desenvolpeu un esquema d'una proposta de pla estratègic per al cas d'una unitat d'informació. Possibles tipologies a escollir són les següents:

- Centre de documentació d'un partit polític
- Centre de documentació d'un bufet d'advocats

El seguiment del pla es caracteritza pels elements següents:

- Té la durada del pla, però es fragmenta per al seu seguiment.
- És molt més que el control pressupostari.
- Té en compte els factors externs que poden afectar el pla i que poden obligar a readaptar-lo.
- És un procés continu que parteix de la premissa que les organitzacions són organismes vius.
- Permet de modificar les estratègies d'actuació o, si és necessari, modificar objectius poc ajustats a la realitat.

Per al seguiment del pla, és convenient de fer servir alguns dels programes de gestió de projectes -com, per exemple, Microsoft® Project- que permeti de desglossar els projectes, prioritzar-los, assignar la persona responsable i tenir els terminis d'inici i final de cada fase.

Les organitzacions s'han d'entendre com a organismes vius on és necessari, doncs, repensar de manera continuada la seva estructura i organització.

5. Gestió per objectius

La gestió per objectius (GPO) està orientada als resultats. És un procés estructurat en fases consecutives, connectades, interdependents i relacionades entre elles.

5.1. Quines funcions integra?

La gestió per objectius reuneix les funcions pròpies d'administració: planificació, control, direcció, avaluació i control econòmic.

El seu creador fou Peter Drucker en la seva obra *The practice of management*.

Els objectius del servei

En un nivell de concreció de la missió se situen els objectius o la manera com es vol concretar la missió i quines són les prioritats.

Els objectius han d'estar en consonància amb els elements següents:

- Els objectius globals de l'organització.
- La missió del servei.

I han d'estar consensuats amb els següents:

- El personal del servei.
- La direcció.

En cap cas no han d'entorpir l'activitat i s'ha de preveure la revisió periòdica i la modificació, si és necessari.

5.2. Per a què, a més de necessaris, poden ser útils els objectius?

- Per a millorar la qualitat del servei.
- Per a millorar els resultats del servei.
- Per a optimitzar els recursos.
- Per a promoure els serveis i productes.
- Per a millorar la satisfacció dels clients.
- Per a motivar el personal.

5.3. Les possibles alternatives per a la consecució dels objectius operatius

En l'últim nivell de concreció hi ha la necessitat d'avaluar possibles alternatives per a aconseguir els objectius.

En el moment d'avaluar les alternatives, es tindran en compte els factors següents:

- La factibilitat per a dur a terme l'acció.
- La rapidesa per a dur-lo a terme.
- El cost global.
- El benefici per a l'usuari.

5.4. Característiques de la gestió per objectius

Establiment de metes

Poden ser de dos tipus, metes organitzacionals globals o específiques, que paral·lelament es corresponen a la tipologia d'objectius. Les seves característiques diferenciadores són la temporalitat (llarg o curt termini) i la seva especificitat o generalització respecte a sectors clau de l'organització.

5.5. Diferents tipus d'objectius

El treball per objectius i la seva concreció en tasques específiques té com a finalitat:

Dirigir tota l'organització (recursos humans i materials) cap a la missió que aquesta té definida i, per tant, evitar la dispersió de recursos. És una manera clara de tenir viva la visió global de la direcció de què ha de ser i per què ha de servir la unitat d'informació.

Donar cohesió al personal, ja que se sent partícip d'un treball comú i, per tant, estableix les bases per a una motivació laboral més alta. És una manera d'entendre l'organització compartida per tot el personal que hi treballa. Potencia el treball en equip, la ruptura de barreres entre departaments i, per tant, estableix les bases per a un servei de qualitat.

Evitar centrar-se en el passat i perdre la visió de futur, cosa que comportaria la pèrdua de possibilitats. En dur a terme l'anàlisi del present mirant cap al futur es multipliquen les possibilitats d'acció del servei.

Sovint es divideixen els objectius en els tipus següents:

Objectius globals o grans objectius estratègics del servei. Poden ser objectius a tres o cinc anys. Un exemple pot ser millorar el servei de suport a la investigació.

Objectius operatius que són una concreció dels objectius globals a més curt termini. Un exemple conseqüència de l'objectiu anterior pot ser facilitar l'accés per mitjà de la xarxa corporativa a les fonts d'informació especialitzades.

Objectius de departament o àrea. Representen el nivell més baix (qui fa què, quan i com ho fan).

Com més clars i definits estiguin els objectius, més possibilitats hi haurà d'assolir-los

5.6. Com han de ser els objectius

Han d'estar plenament integrats amb els objectius de l'organització en la qual es treballa.

Han de ser realistes, factibles i assumibles. Al mateix temps, han d'implicar un repte per a l'organització. La satisfacció en la consecució dels objectius motiva el personal per a fixar-se metes noves de millora.

Han de ser assumits per tot el personal que ha de participar, d'una o una altra manera, en la determinació dels objectius que l'afecten directament.

Han de ser concrets i verificables per a poder-los avaluar. Tan sols si tenim uns objectius concrets i quantificats, es podran fer servir paràmetres per a controlar-los i fer-ne el seguiment. La revisió i avaluació s'haurà de dur a terme de dos a quatre cops l'any segons els objectius.

Una recomanació: pocs objectius i ben definits.

De cada objectiu, cal especificar els trets següents:

- Què es vol aconseguir.
- Quins beneficis reporta.
- Quan es vol aconseguir.
- Com és possible aconseguir-lo.

Les maneres d'aconseguir un objectiu determinat poden ser diverses, i per a cada una caldrà determinar quins seran els recursos necessaris i quin serà, doncs, el seu cost.

5.7. Alguns errors que s'han d'evitar en relació amb la concreció dels objectius

Els objectius són una eina necessària per a dirigir la unitat en la direcció estratègica fixada, però es poden convertir en un element de desànim per al personal que hi treballa o de desconfiança per a la direcció de l'organització si es cometten errors en la seva planificació.

Alguns dels errors freqüents que cal evitar són els següents:

Establir objectius a curt termini (un mes, dos mesos) difícilment assumibles. Les conseqüències són pressió i malestar sobre el personal que l'ha de dur a terme i desconfiança de la direcció, que constata que no es compleixen els compromisos.

No quantificar correctament els objectius i, per tant, fer difícil avaluar-ne l'eficiència i l'èxit global.

No involucrar el personal del servei en la concreció dels objectius, l'avaluació de possibles alternatives i la concreció en tasques, la qual cosa comporta una pèrdua d'implicació amb el projecte global i sovint la impressió del personal que els objectius són arbitraris.

No comunicar els objectius i el procés de seguiment i d'avaluació, amb la qual cosa la direcció pot veure unes activitats, però no pot entendre que aquestes no són simples accions, sinó el resultat d'uns objectius prèviament definits.

Caldrà evitar també ser inflexibles amb els objectius.

1) Planificació de l'acció

Estableix quines són les activitats i tasques a realitzar i quins són els recursos implicats en el seu assoliment.

5.8. La concreció dels objectius en tasques i la programació de les tasques

Els objectius es tradueixen en tasques concretes i la funció del directiu és precisament la següent:

- Planificar aquestes tasques concretes.
- Assegurar la comunicació amb les persones que les han de dur a terme.
- Evitar que es facin tasques o activitats que no vagin dirigides a la consecució dels objectius.

5.9. La programació de les tasques

Les diferents tasques han de tenir concretats els aspectes següents:

- Assignar responsabilitats: qui ho fa, qui avalua.
- Fixar dates de realització: quan es fa.
- Establir prioritats: seqüències d'execució.
- Recursos que cal invertir: quant costa dur a terme l'objectiu.
- Instruments de comunicació: com s'informa.

Valoració del rendiment (autocontrol)

Cada treballador controla el seu propi treball, cosa que li permet realitzar canvis que, al seu torn, li permetin una millora en els nivells de rendiment. Cada persona és responsable del treball assignat.

El seguiment i el control estratègic del pla es pot fer mitjançant diferents nivells. Els dos més habituals són els següents:

a) Funcional, que impliqui les persones –de serveis o d'àrees diferents– dedicades a una determinada funció. Aquesta línia d'actuació té més en compte el producte o servei que s'ofereix.

b) Orgànic, que impliqui les persones que treballen dins una mateixa àrea.

Els passos que s'han de seguir consisteixen bàsicament en el següent:

- Decidir quins aspectes es volen anar avaluant i sobre què es vol dur a terme el control.
- Definir uns estàndards –quantitatius i qualitius– sobre els quals es mesurarà el servei.
- Comparar els estàndards amb els quals s'ha aconseguit el servei.
- Prendre les accions necessàries si no s'aconsegueixen els estàndards.

Un aspecte molt important és precisament la definició dels estàndards, ja que aquests hauran de tenir sempre present l'entorn extern a la mateixa organització.

Avaluacions periòdiques

Tot procés hauria de comportar con a fase final una revisió dels resultats obtinguts.

Així comprovem:

- 1) Compliment dels objectius.
- 2) Identificació dels problemes i cerca de solucions.
- 3) Establiment de nous objectius, un cop assolits els antics.

5.10. Variables per a l'avaluació

Algunes de les variables i estàndards que sovint s'analitzen en les empreses formen part dels mòduls següents. A les unitats d'informació s'hi poden aplicar la majoria de les variables següents:

- Qualitat dels productes i serveis.
- Qualitat de la gestió.
- Innovació.
- Valors de la inversió a llarg termini.
- Resultats financers.
- Responsabilitat dins la comunitat i el medi ambient.
- Habilitat per a atraure, desenvolupar i mantenir persones amb talent.

Com en tot procés, alguns dels elements característics de la gestió per objectius poden comportar problemes si no són establerts correctament. Alguns són:

- 1) Manca de compromís per part de la direcció.
- 2) No ser un sistema de control, encara que estigui orientat a l'autocontrol.
- 3) Formació necessària de tot el personal implicat.
- 4) Procés llarg, ja que la planificació implica un temps d'elaboració.

En la base del control i seguiment estratègic ha d'estar sempre present la missió i els objectius del servei.

Exercicis d'autoavaluació

Escull l'opció més adient de cadascuna de les afirmacions següents:

1. Quan es defineixen els objectius estratègics de la unitat d'informació...
 - a) és preferible definir-ne uns quants per a tenir més possibilitats que algun reïxi.
 - b) és preferible concentrar-se en tres o cinc objectius.

2. Les tasques...
 - a) permeten resoldre el dia a dia.
 - b) permeten assolir els objectius operacionals.

3. Els objectius estratègics...
 - a) han d'estar integrats dins dels objectius de l'organització.
 - b) poden estar deslligats dels objectius de l'organització.

4. Considerem que la missió...
 - a) és inamovible durant uns quants anys.
 - b) té una vida de tres o cinc anys, però és flexible.

5. La definició dels objectius...
 - a) és competència exclusiva de la direcció.
 - b) l'ha de consensuar el director abans de decidir.

6. Per què cal planificar?
 - a) Per a preveure i controlar el futur.
 - b) Per a estar en millors condicions per a resoldre els problemes quotidians.

Solucionari

Exercicis d'autoavaluació

1. b

2. b

3. a

4. b

5. b

6. a

Bibliografia

Asociación Española de Normalización y Certificación (1999). *Documentación* (3a ed.). Madrid: AENOR

Birdsall, D. (1994). "A new strategic planning model for academic libraries". *College and Research Libraries* (pàg. 149-159).

Blanco, A.; Casals, J.; Frígols, J.; Stinus, E.; Estivill, X.; Stinus, A. (2011, febrer). "Técnicas de reflexión estratégica: Search Conference Momentum". *El Profesional de la Información* (vol. 20, núm. 1, pàg. 71-77).

Butler, M. M.; Davis, H. (1992, setembre). "Strategic planning as a Catalyst for change in the 1990s". *College and Research Libraries* (pàg. 393-403).

Cavanagh, L. (1997, juny). *Partnering for change. 88a*. Conferència Anual de SLA. Seattle.

Corrall, Sh. (2000). *Strategic management of information services: a planing. Handbook*. Londres: Aslib/IMI.

Merry, S. A. (1997). *How to talk to senior management* (pàg. 74-81). Washington: SLA.

Newsome, J. (1990, tardor). "Environmental, scanning and the information manager" *Special Libraries* (pàg. 285-293).

Stueart, R. D.; Moran, B. B. (1998). *Gestió de biblioteques i centres d'informació*. Lleida/Barcelona: Pagès Editors / Diputació de Barcelona.

White, B. (1990). "Setting objectives for public libraries in the UK". *Public Library Journal* (vol. 5, núm. 4, pàg. 85-89).

