



Entrevista

Aquest mes parlem amb Manel Bardàvio i Novi

Pàg.2

Aquest mes parlem amb Manel Bardàvio i Novi

Nascut a Barcelona fa 52 anys, em vaig criar entre els barris del Clot i Sants i porto quasi trenta anys vivint al barri de Gràcia. Vaig estudiar Psicologia i posteriorment Filologia catalana a la Universitat de Barcelona. Després em vaig atrevir a fer un Màster sobre Estudis de les dones a la mateixa universitat. Professionalment he treballat a l'empresa privada (multinacional i petita) i a l'administració pública (central, autonòmica i local). Des de fa catorze anys formo part d'una cooperativa de treball associat de la qual sóc soci fundador. La meva activitat professional gira al voltant de l'aprofitament d'oportunitats, la gestió de processos de canvi i la resolució de problemes, tot utilitzant eines com l'assessorament personalitzat, la consultoria organitzacional i la formació, tant presencial com a través d'internet. Sóc bastant cinèfil, afició que complemento amb viatges llampec a ciutats i, molt especialment, amb compartir taula, estovalles i xerrades amb gent estimada.



L'any 2005 has col·laborat en diversos projectes de Recursos Humans de l'Ajuntament, quins temes destacaries?

En destacaria quatre: la integració dels sistemes d'informació vinculats a la gestió dels recursos humans, la gestió de l'externalització, les necessitats de desenvolupament dels comandaments intermedis i la comunicació associada als recursos humans.

Anem a pams i comencem per la integració dels sistemes d'informació.

L'Ajuntament ha avançat força els darrers anys en tot el que és la millora dels sistemes d'informació, utilitzant el gran ventall de possibilitats que avui en dia ofereixen les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC). En concret, en el camp de la gestió dels recursos humans, el progrés fet en aquest sentit ha estat notable. Però és allò que quan més avances, més reptes nous apareixen. Crec que el principal repte actual passa per fer un salt qualitatiu en la interrelació dels diferents subsistemes que componen el sistema global de gestió dels recursos humans. És un repte complex i ambiciós, però necessari en el procés natural d'integració del conjunt de la gestió a través dels sistemes d'informació.

Continuem amb la gestió de l'externalització.

És un fet constatable que cada vegada més les administracions públiques externalitzen els seus serveis. Avui per avui, aquesta és una política clarament potenciada pel conjunt de les administracions. Per a mi el quid de la qüestió no està tant en el fet en si mateix de l'externalització, sinó a tenir clar que aquest és un plantejament complex que precisa assegurar que l'externalització es produeixi en determinades condicions. Per exemple, cal tenir criteris clars per decidir quins són els serveis que s'externalitzen i quins no; cal preveure i adequar el canvi de rol i de competències que l'externalització suposa per als treballadors i treballadores municipals; cal evitar caure en arguments exclusivament economicistes, i moltes vegades no demostrats, sobre els beneficis que comporta l'externalització; cal flexibilitzar els mecanismes de gestió administrativa; cal preservar i fer créixer el coneixement i el saber fer corporatiu; i cal no perdre mai de vista que, en definitiva, l'externalització ha de permetre millorar l'equilibri entre l'eficiència en la gestió òptima dels recursos disponibles, l'eficàcia en l'obtenció d'uns resultats prèviament

establerts mitjançant indicadors mesurables i la millora de la qualitat en la prestació dels serveis a la ciutadania.

Passem a les necessitats de desenvolupament dels comandaments intermedis.

Aquest per a mi és un tema clau en l'àmbit dels recursos humans. S'ha dit moltes vegades, però mai no ens hem de cansar d'insistir-hi, que els comandaments intermedis són una peça clau per al bon funcionament de qualsevol organització. És el col·lectiu que porta a terme el desplegament operatiu de l'estratègia corporativa, que lidera el funcionament dels equips i persones que fan rutil·lar el dia a dia de l'organització i és un dels canals de transmissió més importants de la comunicació corporativa. En aquest sentit, hi ha quatre grans línies de desenvolupament vinculades als àmbits estratègic, directiu, relacional i metodològic. En l'àmbit estratègic cal aprofundir en el compromís participatiu dels comandaments en l'elaboració de l'estratègia municipal; en l'àmbit directiu cal orientar-se cap a un estil de direcció més efectiu tot reforçant el rol, el lideratge i el desenvolupament competencial; en l'àmbit relacional cal potenciar els espais compartits de manera que es faciliti la coordinació, el contrast i la transmissió del coneixement; i per últim, en l'àmbit metodològic cal reforçar una gestió coherent basada en la planificació i la gestió de la qualitat.

Per acabar amb els quatre temes, parlem de la comunicació associada als recursos humans.

En els darrers dos anys s'han portat a terme experiències força interessants des de la Direcció de Recursos Humans: s'ha elaborat un pla d'acció concret a dos anys vista; s'ha potenciat l'ús de la intranet de Recursos Humans, una de les més visitades; s'han posat en marxa productes amb molt bona acollida per part del personal municipal (per exemple, l'e-Butlletí i el Clip); s'han organitzat sessions de treball amb treballadors i treballadores de diversos àmbits i nivells per recollir aportacions a fi de millorar la comunicació; etc. A partir d'aquest punt, penso que la comunicació associada als recursos humans hauria d'avançar en quatre direccions: d'una banda fer una oferta de serveis i productes més segmentada i adreçada a públics concrets, per exemple, gerències, comandament intermedis, etc.; un segon aspecte seria innovar l'oferta de productes; en tercer lloc, caldria impulsar espais, tant presencials com virtuals, que potenciessin la transmissió i contrast del coneixement entre els membres de l'organització; finalment, caldria posar en marxa una xarxa interna de col·laboradors/ores a Districtes, Sectors i Instituts, que reforqués i enriqueís la tasca portada a terme fins ara de forma centralitzada.

Alguna altra qüestió que vulguis comentar?

Sí, una reflexió de síntesi. Encara que soni a tòpic, personalment crec fermament en l'afirmació que diu que les persones són el principal actiu d'una organització. Perquè el tòpic no sigui tal, és imprescindible que existeixin unes polítiques clares i definides de desenvolupament dels recursos humans, mesures concretes que les portin a terme i uns comportaments quotidians que demostrin que l'afirmació no és només un tòpic, sinó una realitat fortament arrelada en la cultura de l'organització.