



Plácido Fajardo: personas y negocios unidos por la consultoría



“Lo que nunca falla es ser uno mismo”

Plácido Fajardo (Vélez-Málaga, 1962), es Licenciado en Derecho por la Universidad de Granada (1985), Diplomado en Régimen Fiscal en la Empresa por CEPADE (1986) y PDD (Programa de Desarrollo Directivo) por el IESE (1996).

Empezó su carrera profesional como Jefe de Administración de Personal en Sniace donde estuvo casi dos años hasta que en 1990 se incorpora a AT&T Network Systems España como Responsable de Relaciones Laborales, cargo que ocupa hasta 1993 cuando es nombrado Director de Recursos Humanos.

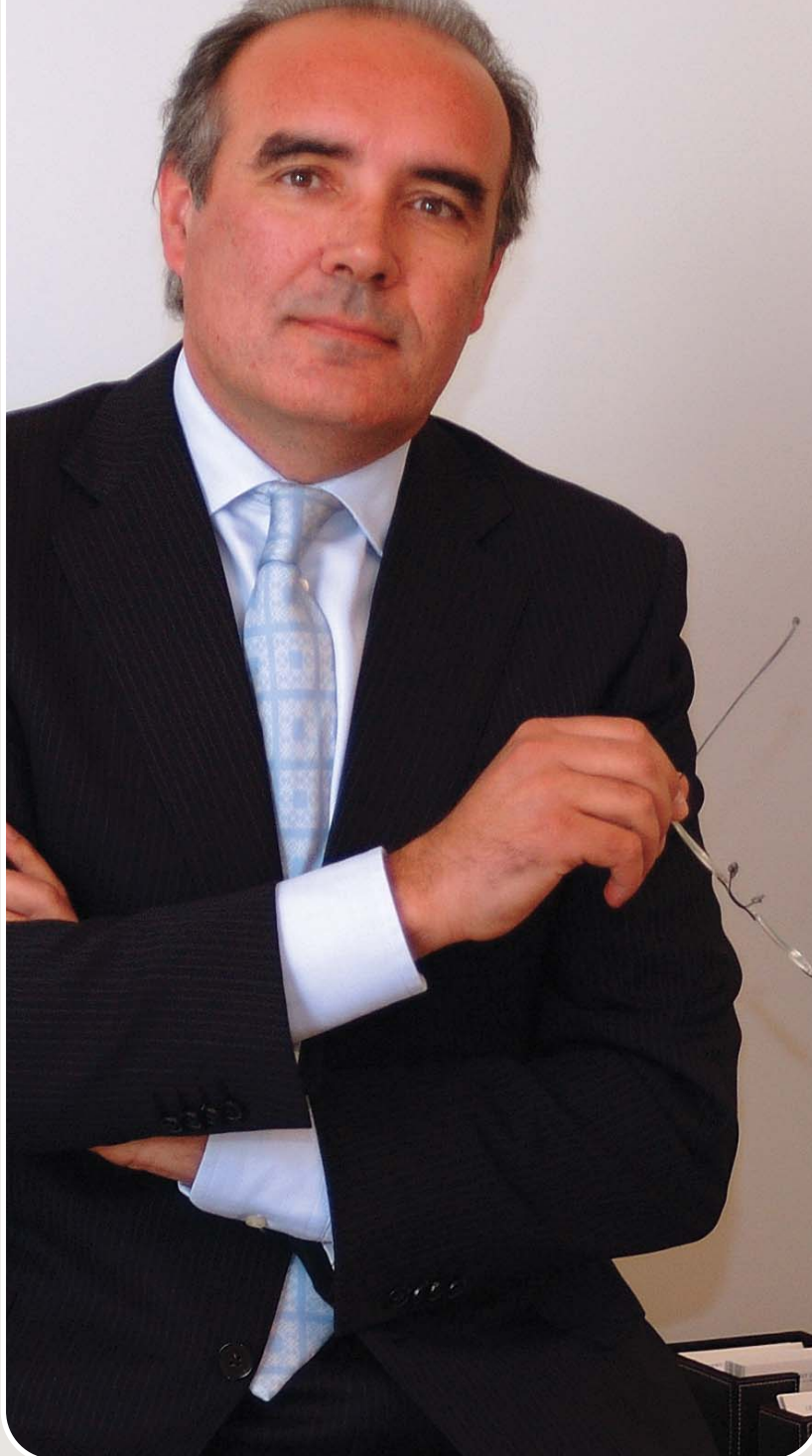
Posteriormente, en 1996 y tras el cambio de nombre de AT&T por Lucent Technologies, se convierte en el Director de RR.HH. para el Sur de Europa (España, Portugal, Italia y Grecia) de la firma, con responsabilidades en Selección, Desarrollo y Formación, Compensación y Beneficios, Relaciones Laborales, Comunicación Interna y Sistemas de Información de RR.HH..

De 1998 a 2001 para a ser Director de Gestión y Desarrollo de Directivos de Endesa, donde tuvo un rol corporativo con responsabilidad integral para la gestión y administración de los 400 directivos del Grupo, además del crear la oficina de expatriados responsable de las políticas para los cerca de 200 expatriados que tenía entonces la compañía en más de 10 países.

Entre 2001 y 2007, Plácido Fajardo fue Director General de Recursos Humanos de Telefónica de España y miembro del Comité de Dirección de la compañía, dependiendo del Presidente Ejecutivo. Durante esta época contribuyó a la modernización del management de la Compañía y a mejorar su competitividad, tanto en términos cualitativos como cuantitativos.

Desde septiembre de 2007, es socio de Leaders Trust International, Compañía especializada en la búsqueda de ejecutivos y servicios de consultoría para dirección y coaching fundada en Suiza hace más de 20 años y presente en 25 países. Tras su nombramiento, Fajardo dijo: “Me ilusiona poner al servicio de varias organizaciones la experiencia que he adquirido durante todos estos años en compañías líderes, y colaborar de alguna manera en la gestión del talento ayudando a los Directivos, sobre todo a quienes han sido mis colegas tantos años, los Directores de Recursos Humanos con quienes me siento especialmente cercano”.

Además de su actividad profesional, Fajardo ha escrito junto a varios autores, diferentes libros sobre Recursos Humanos, Liderazgo y Coaching, siendo, además, profesor en diferentes programas Master de RR.HH. Es columnista habitual de “El ojo crítico” de Expansión & Empleo, y recibió en 2004 el premio a la mejor dirección de RRHH otorgado por este diario, mediante votación entre 100 directivos y consultores de la función en España.



Plácido Fajardo

Socio de Leaders Trust International

Lo más difícil de la gestión es ser consciente de la individualidad de cada persona.

FRANCISCO ALCAIDE: ¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrentan las organizaciones del siglo XXI?

PLÁCIDO FAJARDO: Un primer reto procede de la crisis de compromiso a la que asistimos. Las organizaciones deben ser capaces de generar una vinculación más estrecha, estable y profunda con sus profesionales. Las empresas que lo consigan tendrán una ventaja competitiva diferencial.

El segundo reto viene de la escasez de talento disponible para poder abarcar la enorme cantidad y variedad de proyectos que surgen, en comparación con otros tiempos donde existía mayor homogeneidad.

Un tercer reto lo constituye la distinta manera de canalizar el esfuerzo de los profesionales que contribuyen al éxito de las organizaciones, que ya no responde a la estructura tradicional típica. Vamos hacia nuevas formas colaborativas de trabajo en red, el uso más intensivo de las tecnologías, la flexibilidad, la autonomía de los empleados, etc. que configuran un entorno más complejo y que hacen que la gestión sea más exigente cada día.

F. A.: ¿Serán las empresas capaces de afrontar estos retos?

P. F.: En este entorno, cada día se nos piden cosas más difíciles, en muchos casos contradictorias entre sí y todo ello con un nivel de excelencia alto. Que el éxito de las organizaciones pasa por

Un gran reto para las organizaciones es generar una relación de compromiso estrecha, estable y profunda con sus profesionales.



ser capaz de obtener lo mejor de las personas, que es un discurso que ya va sonando antiguo, es algo que hoy se aprecia mejor que nunca. Los profesionales de talento son cada día más exigentes y seleccionan exquisitamente dónde quieren trabajar. A partir de ahí ponen en marcha una estrategia de acercamiento a las organizaciones que les parecen más atractivas. La época en que las empresas elegían libremente a sus empleados va quedando atrás. Ahora, esta facultad es, cada vez más, coto exclusivo de unas pocas organizaciones. Triunfarán aquellas firmas con mayor capacidad de ser objeto del deseo de los profesionales de valía. Tener una buena imagen de marca (employer branding) es imprescindible para captar talento, pero debajo de la imagen ha de haber luego realidades, pues vender humo es peligroso y termina pasando factura.

F. A.: Vd. es socio de una firma de "Executive Search" especializada en búsqueda de directivos. ¿Cuáles son hoy día los factores que los ejecutivos están valorando más para cambiar de compañía? ¿Se han modificado con el paso de los años?

P. F.: Destacaría varios factores. Un primer aspecto es la confianza que genera la organización por su coherencia y credibilidad en el mercado. Otro aspecto importante es la autonomía y la libertad de funcionamiento; tercero, la posibili-

dad de desarrollo dentro de la organización a través de la involucración en proyectos diferentes cada cierto tiempo, que aporten una sensación de progresión y aprendizaje continuo. Igualmente señalaría la posibilidad de ser uno mismo, auténtico, sin estar constreñido por las jerarquías y los procedimientos rígidos. En definitiva, cada vez se valoran menos las cosas tradicionales y más otro tipo de intangibles. La variable contraprestación económica pierde relevancia respecto al pasado. Se observa que los factores de atracción y fidelización están cambiando.

F. A.: La búsqueda de directivos es una labor compleja donde hay que ponderar muchas variables. Puede que el candidato elegido no encaje en la empresa. ¿Cuáles son los factores que explican el "fracaso" de un proceso de selección de ejecutivos?

P. F.: Lo primero que tiene que hacer el profesional que ayude a la organización a reforzar su talento, es conocer muy bien el negocio en el que se mueve la compañía y las problemáticas asociadas al mismo. En segundo lugar, hay que saber de personas. A la hora de sentarte con un candidato hay que ser capaz de identificar sus capacidades así como su potencial de futuro. Y una tercera variable tiene que ver con el conocimiento de la dinámica de las organizaciones y su desarrollo estructural. Saber qué es lo que ocurre en una empresa sujeta a vec-



Plácido Fajardo

Socio de Leaders Trust International

Me parece importante que haya una mayor transferencia de conocimiento y profesionales entre el mundo de la línea y la consultoría.

tores multilaterales que determinan el éxito o fracaso de un profesional en su puesto. En resumen, creo que es muy importante saber de negocio, de personas y de organizaciones para estar a la altura de los requerimientos del cliente. Creo que la profesión de consultoría de alta dirección para identificación y búsqueda de talento es de las más estratégicas que se puede realizar. Le tengo mucho respeto.

F. A.: Prácticamente toda su carrera profesional la ha dedicado al ámbito de los RRHH, ¿Cuáles son las principales lecciones de su dedicación a esta área?

P. F.: Las dos funciones estratégicas de RR.HH tienen que ver, en primer lugar, con el desarrollo organizativo y, en segundo término, con la identificación, búsqueda y desarrollo del talento. Esto es lo que he hecho hasta hace poco para una sola organización y ahora quiero poner mi experiencia y conocimiento al servicio de diversas organizaciones al mismo tiempo.

F. A.: La profesión de RRHH es, sobre todo, una tarea orientada teóricamente a las personas. ¿Qué es lo mejor y lo peor que ha aprendido del ser humano?

P. F.: Lo peor es la falta de respeto a las personas. Pero algo muy negativo y de alto impacto es la arrogancia y la vani-

dad, que lastran la capacidad de aprendizaje. En muchos casos, el ascenso y promoción de las carreras profesionales está limitado por este motivo. Hay gente incapaz para aprender porque su soberbia se lo impide. Es triste porque a pesar de tener grandes capacidades técnicas, su inteligencia emocional es reducida, y ese ego les impide escuchar y mejorar. Además, son modelos antiliderazgo porque nadie quiere seguir a quien se muestra arrogante.

Lo mejor, desde RR.HH., es la posibilidad de ser útil y proporcionar ayuda a las personas para hacer frente a los retos y dificultades a los que se enfrentan y ser capaces de conseguir sus metas. Ese doble rol que Dave Ulrich siempre ha identificado, de business partner (socio del negocio) y de "abogado" del empleado desde una credibilidad personal, es lo que da atractivo a la función de RR.HH..

F. A.: Vd. tuvo que enfrentarse al mayor ERE (Expediente de Regulación de Empleo) de la historia de Telefónica como Director General de RRHH. ¿Cuáles son las claves para gestionar un conflicto de este tipo, cómo lo vivió personalmente y qué lecciones sacó de aquel momento?

P. F.: Las empresas, como las personas, tienen a lo largo de su historia ciclos vitales. En algunos momentos

viene el crecimiento y en otros, lo contrario. Desde RRHH hay que saber adaptarse a lo que cada situación de mercado exige a la organización. El negocio lo exige porque el cliente lo exige. A lo largo de mi vida profesional he vivido momentos de crecimiento, como la creación de AT&T en España a finales de los 80 y comienzos de los 90, y momentos de reducción, como la reducción de plantilla de Telefónica tras la liberalización de las telecomunicaciones fijas en nuestro país. Ambas cosas son necesarias. En un caso había que crecer para cubrir las necesidades de los clientes tras la digitalización de la red y el crecimiento del mercado de telecomunicaciones y, en otro caso, había que decrecer para ser competitivos y llevar una oferta atractiva para que los clientes prefirieran seguir con Telefónica, recibiendo más calidad pero a precios razonables.

¿Cómo se hace esto último? Primero, hay que tener el máximo respeto por las personas. El procedimiento a utilizar es la negociación y acuerdo con los representantes de los trabajadores y, en nuestro caso, buscamos una transacción muy bien recibida por todos. Hubo un seguimiento voluntario del expediente de regulación del 90% de las personas, lo que quiere decir que las condiciones eran buenas y estos empleados lo vieron como una oportunidad. Al mismo tiempo, quienes se quedaron consiguieron estar en una



La arrogancia y la vanidad limitan la carrera profesional de muchos profesionales

compañía que era más competitiva y podía seguir teniendo éxito en un mercado más duro. Fue un win/win para todos. La clave está en adaptarse a las necesidades de cada momento de mercado y hacerlo con el máximo respeto a las personas.

F. A.: Según un estudio de McKinsey & Company más del 50% de los altos directivos considera que su incapacidad para desarrollar el liderazgo es un gran obstáculo para conseguir resultados. ¿Por qué es tan difícil dirigir personas?

P. F.: Cuando hablamos de personas hay cosas que se ven y otras que son invisibles. Quienes tienen más capacidad de entender el comportamiento humano están en mejores condiciones de dirigir con eficacia. El rendimiento y la voluntad de compromiso de las personas están influidas en gran medida por sus emociones y sentimientos. Es muy difícil gestionar personas de manera estandarizada. No existen

reglas para dirigir a todo el mundo de la misma manera porque cada persona es un individuo irreplicable que requiere un tratamiento particular. Lo más difícil de dirigir personas es ser consciente de la individualidad de cada empleado y gestionar esa individualidad sin que se generen percepciones de favoritismos o discriminaciones. La dirección y el desarrollo de personas es todo un arte.

F. A.: Nos gusta dejar la última palabra al entrevistado para que diga aquello que considere sobre lo que estime oportuno.

P. F.: Me parece muy importante que haya una mayor transferencia de talento, conocimiento y profesionales entre el mundo de la línea y el de la consultoría. Que las carreras sean lo más variadas posibles. A mí está aportando mucho el mundo de la consultoría después de estar tantos años en la línea y recomiendo con énfasis esa mezcla en ambas direcciones porque aportan una complementariedad muy adecuada ■

LEADERS TRUST INTERNATIONAL

Ortega y Gasset, 19 - 1º - 28006 Madrid

Tel: + 34 91 781 99 00 - Fax: + 34 91 781 99 01

Web: www.leaderstrust.com



Íntimo y personal

1. Una lección que le haya enseñado la vida:

Lo que nunca falla es ser uno mismo.

2. Una lección que le haya enseñado el mundo de la empresa:

Las cosas nunca son del todo como uno cree.

3. Defina con una frase el mundo en que vivimos:

Un mundo cada día más difícil y complejo, pero que nos ofrece oportunidades que nuestros abuelos nunca habrían soñado.

4. Lo que más echa de menos en la sociedad:

La generosidad.

5. Un consejo para los jóvenes:

Que trabajen duro y tengan paciencia. Todo llega en la vida a quien realmente lo busca con empeño.

6. Si fuese Presidente del Gobierno cuál sería su primera decisión:

Ponerme de acuerdo en aquello que interesa y conviene a la gran mayoría de la gente de este país.

7. Con qué personaje, histórico o actual, le gustaría mantener un "mano a mano" y por qué:

Con Cristóbal Colón, para que me contara por qué quería hacer lo que hizo; las razones que guiaban su intuición, si es que había razones.

8. "El hombre es bueno por naturaleza" (Rousseau) o "el hombre es un lobo para el hombre" (Hobbes):

Tanto el bien como el mal son atributos implícitos en el ser humano. La educación en valores es lo que hace que prevalezca el bien. Yo tiendo a pensar que la buena gente abunda.

9. Un libro y una película que recomendaría:

- Libro: La autoestima: nuestra fuerza secreta, de Luis Rojas Marcos. Lo leí el año pasado y me encantó.

- Película: In good Company (Algo más que un jefe) (2004), de Paul Weitz.

10.: Una frase/cita que refleje su filosofía de vida:

Si estás a gusto contigo mismo, los demás también se sentirán a gusto contigo.