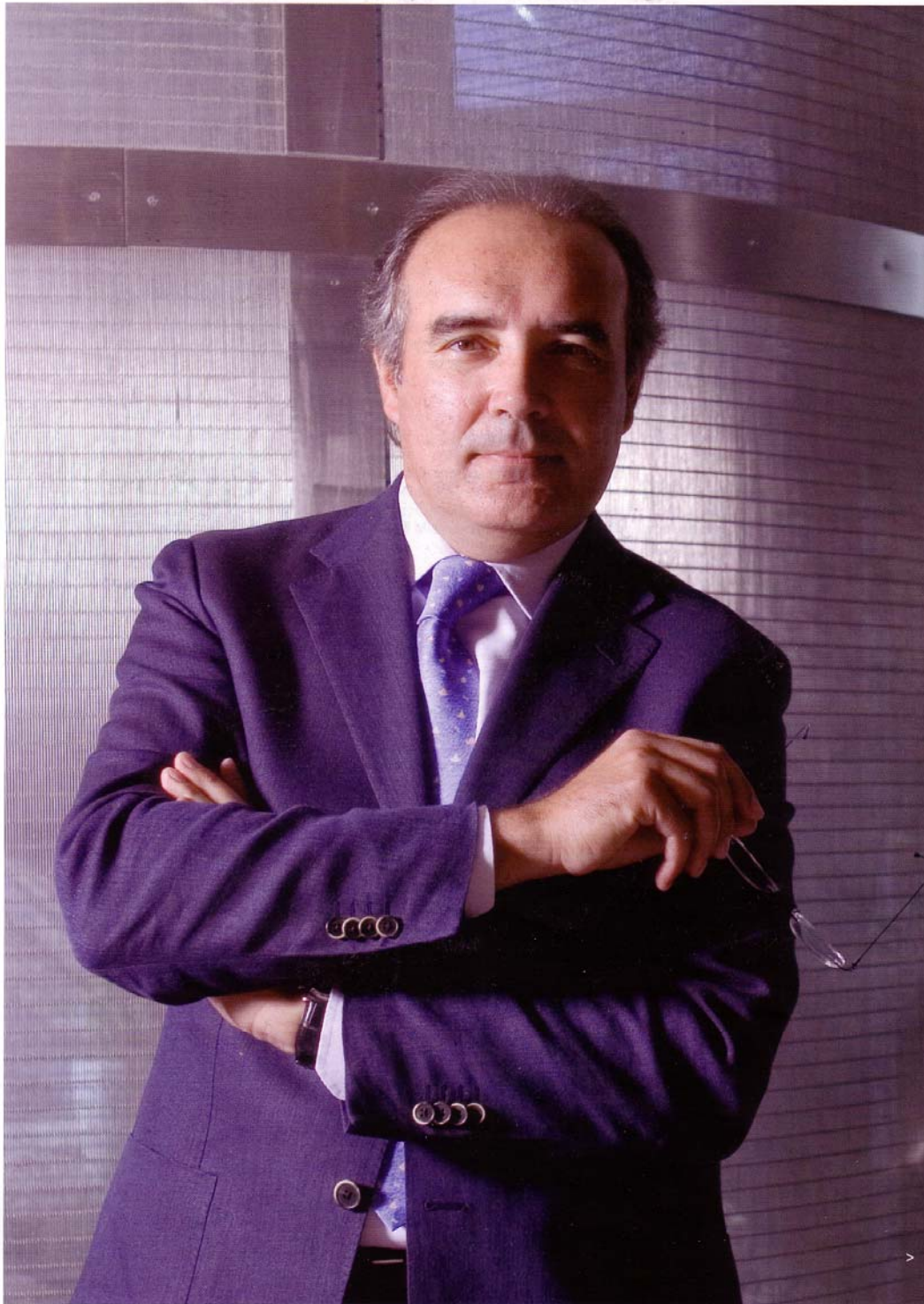


<b>Fecha</b>	Octubre de 2007
<b>Medio</b>	REVISTA DE COMUNICACIÓN
<b>Sección</b>	Entrevista
<b>Título</b>	No hay un buen líder si no hay detrás un buen comunicador.

Entrevista | PLÁCIDO FAJARDO





Entrevista con Plácido Fajardo,  
socio de la firma de cazatalentos Leaders Trust

## “No hay un buen líder si no hay detrás un buen comunicador”

De trato grato y apacible, Plácido Fajardo hace gala de su nombre. Con el bagaje que proporciona abrirse camino en el área de recursos humanos de empresas de sectores muy distintos -textil, eléctrico, tecnologías de la información o telecomunicaciones-, afronta el curso con un nuevo reto: desde este mes, es socio de la firma de cazatalentos Leaders Trust. Están en juego sus mejores armas de comunicación desde el otro lado de la barrera.

Texto: Asunción Velasco, redactora de Revista de Comunicación.

**N**o vamos a hablar la empresa en la que ha invertido sus seis últimos años, Telefónica de España, ni del futuro inmediato. Hoy, Plácido Fajardo es un ex directivo de Recursos Humanos vip y sigue siendo, el cargo no se cae de la tarjeta, un buen comunicador que ha recorrido, sin prisa pero sin pausa, cinco grandes empresas reinventando la gestión de personas.

P.- Las dificultades con la comunicación empresarial empiezan por el organigrama. El Departamento de Comunicación. ¿Debería ser independiente o, tal vez, la Comunicación Interna tendría que depender del Departamento de Recursos Humanos y la externa de Marketing?

R.- Es difícil que haya una solución única válida para todas las compañías. Los organigramas tienen que adaptarse a las necesidades y éstas son muy diferentes en función del sector, dimensión de la compañía y de la propia cultura de

empresa. Yo diferenciaría comunicación hacia el cliente y la sociedad, por un lado, y hacia el empleado, por otro. En muchas ocasiones el contenido es el mismo pero en otras compensa modular los mensajes.

P.- En la actualidad, ¿es cada vez más importante la Comunicación Interna ante la escasez de talento y la necesidad de fidelizarlo?

R.- La escasez de talento está suponiendo un reto para la mayoría de las áreas de una organización. Atraer, retener y fidelizar es una responsabilidad compartida y todo el mundo tiene que arrimar el hombro. Tanto la comunicación que se realiza hacia dentro como la que se realiza hacia fuera hacen la empresa más o menos atractiva y, por tanto, objeto de deseo de los profesionales de talento. Tener una buena estrategia para que tu empresa sea atractiva, no solo hacia los clientes, sino también hacia los profesionales, para clientes y empleados, es >

## Ficha técnica

Autor: VELASCO, Asunción.

Título: La comunicación es estratégica cuando se vincula a la responsabilidad social.

Fuente: Revista de Comunicación, nº 1, pág. 34. Octubre, 2007

**Resumen:** El nuevo cazatalentos Plácido Fajardo, uno de los más jóvenes de la cantera española, tiene muy reciente su experiencia como director de Recursos Humanos. Al frente de este departamento en cinco grandes empresas, ha desplegado sus mejores armas de comunicación para negociar con todos los stakeholders. Además de hablar de las diferencias entre la comunicación interna y externa, se detiene en la intranet, como promotor de uno de los principales portales del empleado de España, el de Telefónica.

**Descriptor:** Comunicación Interna / Comunicación Externa / Intranet / Liderazgo / Recursos Humanos

- > cada día más importante, especialmente en aquellos sectores que tienen mayor necesidad de desarrollar su talento.

La comunicación interna es, para mí, como la sabia que corre por el interior de la organización. Se produce cada día en los cientos, miles de conversaciones, relaciones en los diferentes niveles y en diferentes direcciones, de arriba abajo y viceversa. La comunicación de la estrategia de la empresa al empleado debe tener una visión conjunta, común y estratégica y la tiene que tener en su cabeza Recursos Humanos. No es tan importante que la Comunicación Interna dependa orgánicamente de Recursos Humanos, pero sí es fundamental que no se haga nada que no esté coordinado con este departamento.

El responsable de comunicación interna tiene que ser un agente que contribuya a mejorar el clima laboral. Otra de las misiones del responsable de Comunicación Interna es dotar de contenidos y herramientas al jefe directo para que éste pueda hacer de involucrador o generador de compromiso, ya que el primer cauce de comunicación suele ser el propio jefe. Esos contenidos tienen que estar alineados con los que se dan hacia fuera porque la falta de coherencia genera falta de credibilidad o escepticismo.

P.- En el caso de la Comunicación Interna, no es tan importante su ubicación en el organigrama como su vinculación con Recursos Humanos. ¿Y en el caso de la Comunicación Externa?

R.- Tiene una sinergia evidente con el mundo de las Relaciones Públicas e institucionales y, últimamente, también con la Responsabilidad Social Corporativa o Reputación Corporativa, como se denomina en algunas organizaciones. Desde la Comunicación Externa transmitimos al mundo externo lo que la empresa es y lo que quiere ser. Se intenta incidir en la opinión de los clientes, incluso de los ciudadanos, para que se perciba de una manera positiva la imagen de la compañía como empleador e incluso como buen ciudadano, algo que cualquier compañía tiene que aspirar a ser. Estos mensajes tienen que articularse de manera adecuada para que la imagen pública, las relaciones con los diferentes agentes sociales, políticos y económicos de cualquier empresa sea la adecuada.

La comunicación es estratégica cuando se vincula a la Responsabilidad Social o Reputación, pero son pocas las empresas en esa línea. Se han dado pasos importantes de la mano de las grandes corporaciones, con la creación del Foro de Reputación Corporativa y el futuro de este tema será un condicionante del éxito de las empresas en alguna medida.

P.- ¿Resulta más estratégica la Comunicación Externa si depende del área de Reputación que de Marketing?

R.- La Comunicación Externa es un buen compañero de viaje para la Responsabilidad Social o la Reputación porque no sólo importa lo que uno hace y como lo hace, sino lo que dice que hace y cómo lo cuenta. Vivimos en una sociedad en la que es importante que los mensajes queden claros y lleguen al mayor número de personas. De nada vale tener prácticas excelentes si nadie se entera.

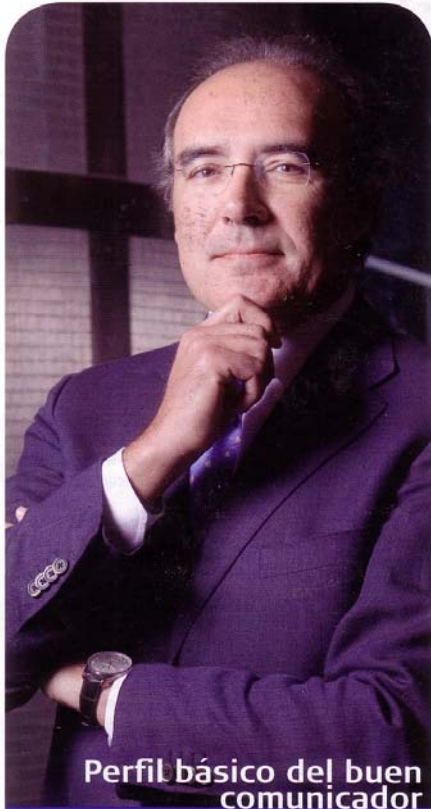
P.- Qué se dice y cómo se cuenta... ¿Cómo se traduce en objetivos la Comunicación empresarial?

R.- Tiene una doble vertiente. En el caso de la Comunicación Interna, el objetivo es mantener bien informado al empleado de lo que sucede. Esto es una condición necesaria pero no suficiente. A partir de la información, hay que pretender generar el compromiso, que es la máxima aspiración de las compañías y el empleado

se siente comprometido cuando sabe lo que sucede en el lugar donde pasa tantas horas. Los empleados quieren saber hacia dónde va esa nave en la que viajan; para ellos es fundamental saber qué sucede en el barco y hacia donde se dirige.

Para mí es un factor estratégico clave. Si hacemos una encuesta de clima laboral, por ejemplo, le decimos al empleado que su opinión nos importa y la comunicación bidireccional de abajo a arriba es importante. Es cierto que para eso están los jefes, pero en las empresas grandes es difícil llegar a todo el mundo y es útil que se desarrollen iniciativas como ésta y luego se comuniquen.

En el caso de la Comunicación Externa, el objetivo es mejorar la reputación de la empresa, su imagen, hacerla más atractiva a los consumidores, que vean alguien en quien



## Perfil básico del buen comunicador

Cuando llega el momento de perfilar qué define al buen comunicador, Plácido Fajardo destaca, sin dudar, dos cualidades:

- ✓ La primera cualidad es la elocuencia: decir aquello que queremos con precisión y de manera inteligible, sin dar lugar a confusión o equívocos.
- ✓ La segunda es la empatía: en la comunicación intervienen muchos factores, algunos de los cuales van más allá del contenido como la comunicación no verbal, gestual e incluso emocional.
- ✓ Le viene a la cabeza una tercera cualidad, "la capacidad de escucha real", pero parece que es menos real de lo que debiera. "Probablemente sea una de las carencias más habituales en quienes han tenido mucho éxito, el riesgo de caer en una postura arrogante". En lo que define de forma personal como una "escucha ligada a la comprensión -querer comprender-", introduce un matiz importante: "Hay que detectar el estado anímico para modular en función de él la manera de transmitir el mensaje".

Fajardo en el trato con la prensa, no resiste la tentación de ofrecer el titular: "El liderazgo es ejemplaridad y comunicación, sobre todo. Está también la capacidad de gestión, pero esa se sobrentiende, es más básica".

confiar, merecedor de su confianza para comprar sus bienes y servicios. Pero hay que ir más allá, dirigirse a la sociedad en su conjunto: el concepto de ser un buen ciudadano es atinado cuando hablamos también de organizaciones.

P.- ¿Qué valor aporta la comunicación?

R.- La prueba del "9" es preguntar a la gente si se siente bien informada y cree que la Comunicación Interna es la adecuada. Es la forma más honesta. Al final, el valor de un servicio lo es para quien lo recibe. Por tanto, hay que preguntar a los empleados si la Comunicación Interna tiene valor para ellos y, a partir de la encuesta de clima, fijar objetivos de mejora. La encuesta es una coartada buenísima para que Comunicación haga valer su aportación a una empresa: la información que se recibe en una encuesta es oro puro.

P.- Sin embargo, parece que algunas empresas todavía recelan de las encuestas de clima.

R.- Todas las encuestas de clima que he conocido recogen un número de preguntas importantes para pulsar la opinión de los empleados sobre cómo se sienten comunicados. Cada día más empresas utilizan encuestas a clientes, proveedores y empleados para mejorar en base al feedback. Se ha importado de las empresas norteamericanas pero las españolas se han puesto al día y tienen esas encuestas que son un termómetro muy importante.

P.- ¿Y si la empresa afronta un proceso de reestructuración y la Comunicación es buena pero la encuesta de clima no le hace justicia?

R.- Comunicación no tiene que empeñarse en cambiar lo que pasa, sino en contarlo con la mayor transparencia, claridad e inteligencia. Si hay un proceso de reestructuración porque es necesario para que la empresa sea competitiva, es necesario contarlo con honestidad. Con la sinceridad se va a todas partes y el empleado valora positivamente que, con transparencia, le digan qué necesita la compañía y cómo lo va a hacer. Pero muchas veces tenemos miedo a emitir mensajes que pensamos que van a ser recibidos negativamente y los omitimos por miedo a la reacción. Cuando a la gente se le cuentan las cosas como realmente se muestra agradecida.

P.- ¿Tiene que haber alguien que unifique los mensajes que se comunican?

R.- Tiene que haber un mensaje único, integrado, conjunto. Lo que va dirigido al empleado tiene que estar en una

"La escasez de talento está suponiendo un reto para la mayoría de las áreas de una organización. Atraer, retener y fidelizar es una responsabilidad compartida y todo el mundo tiene que arrimar el hombro".



> mano –da igual de quién dependa-. Y aquí juega un papel muy importante una herramienta fundamental, la intranet, porque se llega al empleado con noticias e informaciones. Es muy importante la coordinación entre Recursos Humanos y Comunicación Interna.

P.- ¿Es hoy la intranet la herramienta por excelencia de comunicación?

R.- Lo más valorado por los empleados son el jefe directivo y la intranet, claramente. Donde hay una buena comunicación con el jefe directo hay mejor clima en el entorno, sin duda ninguna. El jefe directo no puede abdicar en la intranet su responsabilidad de ser el primer comunicador del equipo: es una tentación que debería evitar a toda costa.

P.- Dentro del portal, la empresa emite y recibe información. ¿Cómo definiría una intranet?

R.- Como el Portal del Empleado o Employee Relationship Management. Hay una primera vertiente que es la realización de autoservicios: gestiones administrativas que el empleado debe hacer con la empresa y se automatizan totalmente. El segundo aspecto es acoger las aplicaciones de gestión, las herramientas de trabajo cotidiano para el empleado. La tercera vertiente sería la informativa, hacer que el empleado se sienta parte de la empresa, conociendo mejor la realidad de la compañía en la que trabaja, sus resultados, sus metas, sus aspiraciones.

P.- Las nuevas generaciones se lo quieren pasar bien en la empresa. ¿Son más exigentes con el clima laboral y, por tanto, con la Comunicación?

R.- La labor del jefe directo es insustituible pero es complementable. Las nuevas generaciones son más celosas de su tiempo, de su ocio, de su Vida, al margen de la empresa. Han visto también en sus propias familias que el resultado de la entrega excesiva a la empresa no ha sido el camino más adecuado, en términos de la educación de los hijos -ellos mismos han sido víctimas- y nos están dando una lección en el sentido de la conciliación. Las empresas tienen que ser sensibles y ofrecerles alternativas para su tiempo de ocio y su tiempo libre: en algunas intranets hay clubs de compras, de intereses comunes para intercambiar información sobre aficiones... Siempre será una buena inversión porque al final intentamos que la gente se sienta satisfecha con su compañía y entonces rendirá más.

P.- ¿Se refiere a los intangibles que antes se cuidaban con el cliente externo?

**La comunicación es estratégica cuando se vincula a la Responsabilidad Social o Reputación. no sólo importa lo que uno hace y como lo hace, sino lo que dice que hace y cómo lo cuenta. De nada vale tener prácticas excelentes si nadie se entera.**

R.- Creo que el Marketing, que ha ido evolucionado de manera tan sofisticada, hay que trasladarlo al cliente interno por antonomasia, que es el empleado y que es quien consigue que las cosas sucedan.

P.- Ha hecho más hincapié en el uso de la intranet como canal de comunicación de la empresa hacia el empleado. ¿Y en la otra dirección?

R.- Es una herramienta interesante para recoger sugerencias. Los programas de innovación alientan a que los empleados propongan nuevas formas de hacer las cosas y la intranet es una herramienta cómoda, útil y accesible. La comunicación bidireccional es muy importante, no sólo por lo que se recoge en ella, sino por el simple hecho de que el empleado sienta que es valorado y a la compañía le importa lo que las personas sugieren o digan.

P.- Un buen líder debe ser un comunicador, aunque ambos términos no siempre van unidos. ¿Enseñan las empresas a comunicar?

R.- Cada vez más. La formación en habilidades tiene entre sus platos fuertes la habilidad de comunicación. Hay otras más tradicionales como el trabajo en equipo, la gestión del tiempo, la gestión de las reuniones, pero la habilidad de comunicación es una de las básicas para cualquier gestor de personas, que desde que llega a la organización lo que hace es comunicar. Muchas veces lo importante no es lo que dice sino como lo dice y de esto depende que genere afinidad o rechazo. De comunicar bien o mal difiere considerablemente el resultado obtenido.

P.- En la era de la comunicación, ¿han cambiado las barreras internas para una buena transmisión o recepción del mensaje?

R.- El hecho de ponerse en frente de una persona y contarle algo que puede gustarle más o menos es una barrera que ha existido y existirá. Ésa es la principal barrera, el cara a cara en la relación interpersonal, el miedo a generar rechazo, o controversia. Somos muy malos comunicadores de malas noticias o de cosas que no van a gustar al interlocutor. Es más agradable dar abrazos y nos lanzamos rápidamente a dar buenas noticias, mientras que retrasamos las malas noticias, utilizamos subterfugios como información virtual y la gente se da cuenta. >



“La Comunicación Externa es un buen compañero de viaje para la Responsabilidad Social o la Reputación porque no sólo importa lo que uno hace y como lo hace, sino lo que dice que hace y cómo lo cuenta”.



## UN PERFIL AMABLE

Refiriéndose a un Programa de Desarrollo Directivo que cursó en el IESE en 1996, Plácido Fajardo se definía a sí mismo: "Un programa de este tipo te permite huir de la endogamia". Lejos de cerrarse en sí mismo, cada día está más abierto. Después de ocupar importantes puestos de Recursos Humanos, está a la caza y captura del mejor talento para sus clientes.

Licenciado en Derecho por la Universidad de Granada, a los 45 años ha realizado un auténtico maratón en Recursos Humanos. Comenzando por el final, entre 2001 y 2007 estuvo al frente de la Dirección General de Recursos Humanos de Telefónica de España; previamente ocupó el cargo de Director de Gestión y Desarrollo de Directivos de Endesa; entre 1996 y 1998 fue responsable de los Recursos Humanos para el sur de Europa de Lucent Technologies; anteriormente, fue director de Recursos Humanos de AT&T España; y los años 1989 y 1990, jefe de personal de la empresa Sniace en Cantabria.

Entre otras actividades, Plácido Fajardo ha sido profesor del Master de Recursos Humanos de la Universidad San Pablo CEU y del Master de Recursos Humanos de la Universidad Complutense de Madrid. En la actualidad, es profesor del Master de Recursos Humanos de Esade y del Instituto de Desarrollo Directivo Integral de la Universidad Universidad Francisco Vitoria, además de miembro del patronato de la Fundación para el Desarrollo de la Función de Recursos Humanos (Fundipe).

Buen comunicador, no ofrece recetas de manual, sino que deja fluir el sentido común. Como lector, el pasado verano ha navegado en Lanzarote entre lo clásico -Memoria de Ayer, de Stefan Zweif y Correr tras el propio sombrero, de Chesterton- y la divulgación científica -El hombre que confundió a su mujer con un sombrero, de Oliver Saks-, entre otros. El debate interno musical es similar: amante de la ópera y aficionado al pop británico, se sumerge bajo la melodía del chill out en sus ratos de ocio.

Colaborador de la revista Capital Humano y columnista del suplemento Expansión y Empleo, recibió el premio al Mejor Directivo de Recursos Humanos en 2004. Es coautor de cinco libros. El último, "La Dirección y el Desarrollo de Personas" (Pearson Educación, 2006).

P.- ¿Se ha agudizado este último problema con Internet?

R.- Es la coartada perfecta para quien quiere delegar más allá de lo aconsejable la comunicación. "Léelo en la intranet y te enterarás": No, a mí me gusta que me lo cuentes porque introducirás carga valorativa, con consideraciones que no aparecen en Internet porque todos añadimos de nuestra cosecha opiniones personales. Cuando no queremos manifestar opiniones, damos una información aséptica sin carga valorativa.

P.- ¿Son los empleados la imagen externa de la empresa?

R.- El empleado tiene que ser el primer prescriptor. El problema es que muchas veces la insatisfacción laboral deriva en una prescripción negativa.

P.- Los directivos españoles son muy creativos, pero no parecen destacar por su capacidad de comunicación. ¿Cuál es el problema?

**Nos da rubor, un cierto reparo comunicar las cosas abiertamente y sin tapujos. No sé si es por cautela o por pudor. Probablemente la asignatura pendiente de muchas organizaciones es la comunicación.**

R.- No sé. Es posible que tenga algo que ver la cultura de un país como el nuestro donde nos cuesta afrontar situaciones de cara a cara con las personas. Nos da rubor, un cierto reparo comunicar las cosas abiertamente y sin tapujos. No sé si es por cautela o por pudor. Probablemente la asignatura pendiente de muchas organizaciones es la comunicación. También es cierto que uno no sabe cuanto espacio ocupa lo que no sabe. Y hay cierta tendencia a imaginar más cosas de las que realmente hay. Cuando uno intuye que le están ocultando algo tiende a imaginarse la parte oculta del iceberg más grande de lo que es. Y esto hay que saber manejarlo y desactivarlo porque no es tan difícil. La imaginación tiende a crear castillos en el aire.... La máquina del café, como fuente de información errónea, tiene hasta un programa de televisión.

P.- ¿Se puede minimizar el rumor canalizando las sugerencias?

R.- Sí. He tenido la experiencia reciente de Telefónica, donde creamos un cauce a través de la Intranet para que cualquier empleado pudiese plantear sus dudas a todos los directivos con un compromiso de respuesta en un plazo corto. El simple hecho de ponerlo en marcha fue muy positivo porque la gente preguntaba cosas que tenían una respuesta muy sencilla. Aunque no sea lo que quiere escuchar, si a la gente le explicas el por qué de las decisiones comprende que no son arbitrarias y tiende a compartirlas.

P.- El liderazgo genuino, ¿conlleva capacidad de comunicar?

R.- No hay un buen líder si no hay detrás una buena comunicación.