

*acción empresarial*

**Jorge Cagigas e Ignacio Mazo,**  
*junto a otros ocho destacados profesionales, repasan  
distintas situaciones en la gestión de personas.*

# LOS MITOS DE SILVIA



Coordinadores: **Jorge Cagigas e Ignacio Mazo** • Editorial: **LID Editorial Empresarial**  
Colección: **Acción Empresarial** • ISBN: **9788483567371** • Precio: **19,90 euros** • Formato en  
centímetros: **15x22 cm** • Encuadernación: **Rústica** • Número de páginas: **240**

## Los coordinadores

**Jorge Cagigas** es licenciado en Derecho por la Universidad de Valladolid y Advanced HR Development Course por la de Nueva York. Es socio fundador de Epictetes, donde se dedica al acompañamiento estratégico en la dirección de personas, presidente de Fundipe y miembro del Executive Committee de la EAPM. Además, es ponente de LID Conferenciantes, la red de los mejores especialistas en empresa (jcg@lidconferenciantes.com).



**Ignacio Mazo** es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, especializado en Economía de los Recursos Humanos por la Universidad Autónoma de Madrid, diplomado en Comportamiento Organizacional y certificado como Faculty para la impartición de cursos que permiten obtener la certificación como Global Remuneration Professional (GRP) otorgada por Worladat Work. Es director senior de BTS.



## Los autores

Jorge Cagigas, Eugenio de Andrés, Amparo Díaz-Llairó, Carlos Espinosa, Plácido Fajardo, Javier Martín de la Fuente, Ignacio Mazo, Aránzazu Montes, Carlos Sánchez y Juan Pablo Ventosa.

## Índice

### Introducción

#### **De cazar cabezas a generar compromiso. Plácido Fajardo**

1. La última etapa de una historia de éxito
2. El ciclo se cumple
3. Una nueva aventura
4. Su nuevo equipo: nuevos mitos y paradigmas
5. La selección y el nombramiento de directivos, el momento de la verdad
6. Manos a la obra, de la desmitificación a los nuevos valores

#### **Los incentivos siguen sin incentivar. Ignacio Mazo**

1. La gente solo trabaja por dinero
2. Disponer de una estructura retributiva no soluciona los problemas retributivos
3. Los sistemas de incentivos no impulsan la mejora del rendimiento de la empresa
4. La retribución variable raramente se autofinancia

#### **Para qué voy a cambiar si las cosas van bien. Carlos Espinosa**

#### **El cuento de las cuentas (valorar los intangibles). Aránzazu Montes**

1. Los informes
2. Los activos del mapa estratégico

#### **«¡Qué poco valen los valores!»... Sobre todo si no se practican. Jorge Cagigas**

1. Sobre el código de conducta
2. De las palabras a los hechos a través de un programa de integridad

#### **«¡No hacen lo que yo digo!»... Porque hago lo que hago. Eugenio de Andrés**

1. El contexto directivo actual
2. Pasión por las personas
3. Los valores del directivo
4. El ejemplo, la herramienta definitiva

#### **Claves para medir la inversión en formación. Juan Pablo Ventosa**

1. Los primeros cien días de Silvia
2. ¡Manos a la obra!
3. Primera reunión: poniendo la formación en el lugar que le corresponde
4. Segunda y tercera reuniones: el impacto de la formación se puede medir
5. Cuarta y quinta reuniones: los resultados y el retorno de la inversión en formación se pueden medir

## **La rigidez de la flexibilidad. Claves de la flexibilidad laboral: cultura flexible y teletrabajo. Amparo Díaz-Llairó**

1. Los primeros días
2. Ventajas de la cultura flexible en las organizaciones
3. El primer informe: los tres vértices clave de la flexibilidad laboral
4. El segundo informe: diseño de la política corporativa de teletrabajo

## **El negocio de entender el negocio. Los recursos como palancas y las personas como recursos. Javier Martín de la Fuente**

1. Conocer a la plantilla
2. Liderazgo productivo
3. Clima en la organización
4. La confianza como generadora de productividad
5. La motivación: el camino a la productividad
6. El compromiso: la antesala de la productividad

## **Sin euros no hay paraíso. De la cara satisfacción al compromiso low cost. Carlos Sánchez**

1. Las preguntas de Silvia
2. Aclarando conceptos
3. Desmontando mitos: la satisfacción del empleado lleva a la satisfacción del cliente y a la rentabilidad
4. Dinero y satisfacción: el secreto de la pirámide de Maslow
5. Nuevas generaciones, ¿adiós a la cultura del esfuerzo?
6. El decálogo del compromiso low cost

## **Bibliografía**

## **Galería de autores**

### **La obra**

El ámbito de los Recursos Humanos está lleno de mitos merecedores de ser desmontados para ofrecer una visión real de la situación actual en este ámbito.

Por ello, **Jorge Cagigas** e **Ignacio Mazo**, junto a un gran equipo de expertos, nos trasladan al mundo de Silvia, una experimentada profesional que se incorpora a un nuevo proyecto empresarial.

A lo largo de la obra Silvia se da cuenta de que en su nueva organización existen planteamientos, consideraciones y aproximaciones a los aspectos clave de la gestión de personas que, se basan en «mitos» comúnmente aceptados. Los encuentra en sus colaboradores, en sus colegas y en su jefe, y considera que para poder contribuir, desde su

### **Mitos a los que se enfrenta Silvia**

#### **1. Siete mitos en torno a la selección y nombramiento de directivos.**

El primer capítulo de la obra arranca con una serie de mitos extendidos en relación a la selección y nombramiento de directivos. La protagonista, Silvia, trata de desarraigar creencias como que la confianza debe ser un criterio básico a la hora de elegir quién forma parte del equipo; la preferencia por candidatos internos; o la extrema necesidad de seleccionar a personas con experiencia previa en el sector.

También desbarata mitos como que los candidatos han de correr a tu empresa cuando se lo pidas; que pedir cláusula de blindaje es una causa de desconfianza; contradice la idea de que los mejores candidatos son los que en la actualidad trabajan con éxito y la creencia de que las empresas no tienen problemas de retención porque tienen a sus directivos fidelizados.

## **2. La inutilidad de los incentivos.**

Los autores pretenden a través del relato de la experiencia de Silvia desmentir esta idea, a la vez que tratan de derribar ciertos mitos que todavía persisten en las empresas tales como que la gente solo trabaja por dinero, que disponer de una estructura retributiva no soluciona los problemas retributivos, que los sistemas de incentivos no impulsan la mejora del rendimiento o que la retribución variable raramente se autofinancia.

## **3. Miedo al cambio: es innecesario cambiar cuando las cosas van bien.**

Otro de los mitos a los que se enfrenta Silvia es al de acomodarse dentro de las propias empresas. Muchos directivos se refugian en la idea de que no es necesario cambiar si las cosas están bien, imposibilitando mejoras o la entrada de personal que aporte aire fresco a la compañía.

En ocasiones, el fuerte liderazgo que ejercen los directivos hace que se paralice el proceso innovador poniendo en riesgo el desarrollo de la compañía frente a la competencia. Silvia trata de romper con esas creencias que impiden el cambio y dar consejos sobre cómo abordarlo de la forma más adecuada.

## **4. Lo que no se mide es como si no existiera y lo que no se comunica, no se conoce, por lo tanto es también como si no existiera.**

Silvia nos recuerda la importancia de analizar nuestros propios resultados aprovechando la oportunidad de persuadir que suponen. Los informes y ratios permiten mostrar la eficiencia de lo realizado hasta tal punto de que de que si no se utilizan estas herramientas podemos pasar inadvertidos.

A lo largo del capítulo se rechaza también la tendencia a ignorar la medición de intangibles recordando que suelen ser éstos los activos más estratégicos para las empresas.

## **5. Las organizaciones suelen contratar profesionales por sus aptitudes y los despiden por sus actitudes.**

La pérdida de valor de los valores es otro de los temas sobre los que hace hincapié Silvia. Elaborar un código ético de conducta e implantar programas de integridad en las empresas es uno de las recomendaciones que se hacen como garantía de estabilidad para ellas. Apuesta por romper la clásica creencia de que la ética está reñida con los negocios.

Además, se reflexiona sobre la sistemática tendencia a contratar por aptitud y despedir por actitud relegando al olvido los valores del personal en los procesos de selección.

## **6. La eficacia del ejemplo, empatía a la hora de dirigir.**

A menudo se cae en el mito de pensar que ser directivo es solo ser un gestor. Sin embargo, Silvia nos demuestra que es mucho más. Para dirigir, la empatía con el empleado es una de las mejores herramientas además de la humildad y la generosidad del directivo.

Predicar con el ejemplo es sin duda uno de los métodos más efectivos para afianzar el liderazgo. En el libro se explica cómo la humildad no conduce a la debilidad del líder, sino todo lo contrario: contribuye a mejorar la seguridad en si mismo y a ganar autoridad sobre el equipo.

## **7. No es posible evaluar la formación.**

Ese es otro de los mitos en los que caen las empresas frecuentemente. Por tanto, lo primero de todo, según Silvia, es hacerles ver que la formación debe contemplarse como herramienta al servicio de los resultados.

En segundo lugar, destaca que es factible medir el impacto de la formación analizando la opinión de los participantes, el aprendizaje obtenido, la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo, midiendo la mejora del desempeño de trabajo gracias a la formación y por último

### **8. La flexibilidad laboral no favorece la productividad.**

Con frecuencia se piensa que la conciliación entre vida personal y laboral repercute negativamente en las organizaciones. Este es otro mito que Silvia quiere destruir. En sus 100 primeros días en su nueva empresa analiza las ventajas de la cultura flexible y se sumerge en los beneficios que en ocasiones produce el teletrabajo.

### **9. A mayor presión, mejores resultados.**

La continua presión hacia el objetivo es una estrategia que adoptan un buen número de empresas. Es un mito ampliamente extendido el de que a mayor presión de los empleados se obtienen mejores resultados.

Sin embargo, esta creencia parte de un error. A menudo las organizaciones consideran que su mayor valor son las personas cuando en realidad lo fundamental son las relaciones que se originan entre las personas que componen los equipos.

Además, Silvia cree que los resultados óptimos no llegan tras la presión sino que vienen de la mano de un clima organizacional positivo, de la confianza como generadora de productividad, de la motivación y del compromiso. Todos estos factores son los que realmente potencian la productividad.

### **10. El compromiso se logra pagando más.**

Está fuertemente extendido que el compromiso del trabajador se obtiene incrementando salarios. Pero Silvia sostiene que se puede mejorar sin que nos cueste más dinero.

Además, recuerda que las nuevas generaciones que se incorporan ahora al trabajo anteponen la calidad de vida al dinero o la seguridad.

El libro nos transmite la idea de que el dinero puede alquilar el tiempo de la gente mientras que el compromiso es algo que no se puede comprar. Es algo que hay que merecerse, como empresa y como directivo. Los autores te dan las claves para conseguirlo.

Así, los mitos a los que se enfrenta Silvia se van ofreciendo a los largo de los diez capítulos en los que se estructura la obra, capítulos que tratan sobre la vinculación emocional de los directivos y ejecutivos, el papel de los sistemas de incentivos, la gestión efectiva de los cambios, la valoración de los intangibles, los valores corporativos, el ejemplo, la medición del retorno de la formación, la flexibilidad, la importancia de conocer el negocio y la satisfacción del empleado; capítulos que en su final recogen valiosas enseñanzas que orientarán a los profesionales hacia la buena gestión del talento.

**Los mitos de Silvia** es «una obra orientada fundamentalmente a la práctica profesional y con una clara intención divulgativa, sin perder por ello rigor ni profundidad» escrita con el fin de «intentar contribuir a que todos aquellos que tienen responsabilidades de gestión de equipos y personas encuentren respuestas para afrontar las dificultades en un entorno cambiante, muy competitivo y, además, en crisis»; un libro «escrito por y para profesionales que puede leerse de un tirón o servir de ayuda en un determinado capítulo cuando aparezca la necesidad, la inquietud o el interés por uno de los temas abordados.

