

## La soledad de las decisiones difíciles

¿Sabes cómo Henry Ford se hizo rico duplicando el salario a sus empleados?

manelfernandez

# La soledad de las decisiones difíciles

¿Sabes cómo Henry Ford se hizo rico duplicando el salario a sus empleados?

En una ocasión un directivo conocido me explicó que contrató a su mejor amigo para una tarea de expansión de la compañía. A los pocos meses, el resto del equipo de dirección observaron que esta persona no respondía en absoluto a las expectativas, ***incluso su manera de actuar perjudicaba a la compañía.***

La decisión era clara, era necesario ***prescindir de esa persona.*** Despedir a un colaborador siempre es un trance complejo y si esa persona es amigo personal, ***la decisión puede ser asfixiante.***

En las decisiones difíciles los directivos no siempre suelen encontrar los apoyos necesarios. En momentos complicados los colaboradores se volatilizan y aquí aparece la soledad del directivo.

La historia que te cuento le supuso a mi amigo un desgaste personal y profesional muy importante. Lo acusó durante tiempo. Tenía que decidir entre la amistad o el equipo directivo que reclamaba mayor eficacia en el trabajo.

***¿Qué alianzas vamos a potenciar?***

***¿Podemos colaborar con los competidores?***

***¿Seguir con un proyecto o apagarlo?***

***¿Recortar en personal?***

***¿Prescindir de una línea de negocio?***

***¿Cómo encaja esta decisión con la verdadera misión y valores de nuestra empresa?***

Estas son sólo algunas de las preguntas a las que ***directivos, líderes y empresarios*** deben responder con frecuencia. ***Ahora más que nunca.***

*Elegir entre dos trabajos, escoger una formación, cambiar de ciudad o de país, iniciar un negocio, elegir el colegio de los niños, comprar una nueva casa.*

Estas son sólo algunas de las preguntas a las que, a nivel personal, debemos también responder con frecuencia.

Todas son decisiones importantes que afectan a nuestro sistema y a los sistemas de otras personas cercanas.

*¿Te suena el “momento almohada”?*

**¿Sabes cómo Henry Ford se hizo rico duplicando el salario a sus empleados?**

Mucha gente desconoce la gran decisión empresarial que hizo que despegara la compañía Ford en los años 20.

*“Duplicar el salario de sus trabajadores”*

*Ford Motor Company en 1908 tenía 450 trabajadores y producía 10.607 automóviles. Entre 1908-1914 la **compañía introdujo el sistema de producción en cadena** para fabricar el Ford T. Esta medida, con todo su diseño estructural, **permitió aumentar** la producción hasta 248.307 automóviles.*

Pero había un problema, tenían una rotación anual de personal del 370%. Además, la compañía contaba con una tasa de absentismo diario del 10%, por las malas condiciones laborales.

Esta enorme rotación y tasa de absentismo implicaba tener un movimiento de contratación de personal de 50.448 trabajadores al

año. Todo un problema porque no era fácil encontrar operarios en las zonas de *Michigan* en aquella época.

*Ford* tomó una decisión radical y en enero de 1914, la compañía anunció una serie de medidas *extraordinarias* y *absolutamente* contra intuitivas:

- **Reducir** las horas de trabajo diarias de nueve a ocho.
- **Ofrecer** nuevos puestos de trabajo.
- **Doblar** la remuneración diaria de sus trabajadores de la planta de montaje. Lógicamente, con algunas condiciones, como que permanecieran al menos 6 meses en la empresa.
- **Implementar** tres turnos diarios en vez de los dos turnos que tenía hasta entonces

La noticia se difundió rápidamente por todo el país y al día siguiente había grandes colas en sus plantas, y se recibieron 12.000 solicitudes de empleo más 14.000 por correo.

Al aplicar todas estas decisiones, **la tasa de absentismo se redujo** al 2'5 %. **La tasa de rotación disminuyó** hasta el 54% primero y hasta el 16% al año siguiente. **La productividad aumentó** entre el 40-70% por trabajador y los **beneficios crecieron** un 20%.

*Henry Ford* tomó la decisión de **aumentar el salario** de sus trabajadores, esto le **permitió atraer más talento** y **mejorar los índices de productividad de su empresa**.

**¿Hubieras tomado tú esta decisión con todos los números en la mano?**

**¿Crees que los datos encierran la verdad absoluta en todas las**

## *decisiones?*

*¿Por qué si los datos lo explican todo no acertamos siempre en las decisiones que tomamos?*

Los directivos de **Apple** decidieron traer de vuelta a *Steve Jobs* tras despedirlo. Esa decisión provocó el impulso del gran desarrollo que vivió años más tarde la compañía.

**Zappos** fue la primera compañía que decidió mandar la compra gratis a sus clientes.

Decidieron enfocarse en el servicio al cliente y ser los mejores en el mundo.

Si entras en su página web, encontrarás una sección de testimoniales (*más de 10.000*) donde los clientes hablan agradecidos por el servicio. Han creado una escuela llamada de *School of WOW*, y hasta hacen tours donde te pueden explicar desde cómo crearon su lista de valores, hasta cómo dan el mejor servicio al cliente del mundo.

En **3M** la decisión que tomaron en *1948* y que lo cambió todo, fue dejar que su gente soñara despierta y se dedicara a sus propios proyectos. Para ello ofreció a los trabajadores un *15%* de su tiempo de trabajo para mantener el propósito de innovación continua. Hoy *Google*, *Facebook* y otros muchos destinan un tiempo de sus empleados a “*soñar despiertos*”.

Desde *1993* **Mercadona** basa todas sus decisiones en su *Modelo de Calidad Total*, que busca satisfacer por igual y con la misma intensidad a los cinco componentes de la empresa. El “*Jefe*”, como internamente denomina al cliente, *El Trabajador*, *El Proveedor*, *La Sociedad* y *El Capital*. Y muestran coherencia con esta decisión: Diario digital *Crónica 13/3/20* Mercadona se compromete a que todos los trabajadores “cobren una prima de reconocimiento de un *20%* del sueldo bruto el mes de marzo”. Esta paga extra será independiente de las primas, horas o dietas que este mes puedan

corresponder a los trabajadores”.

La empresa **Software DelSol**, con sede en *Geolit*, el *Parque Científico y Tecnológico*, en *Mengíbar (Jaén)*, y dedicada al impulso de software especializado para *pymes*, ha sido la primera empresa en España en implantar la jornada laboral de cuatro días a la semana.

Así lo ha indicado a Europa Press *Antonio Luis Gómez*, community manager de esta empresa con más de 25 años de trayectoria y que cuenta en la actualidad con una plantilla de 183 *trabajadores*.

***Las decisiones difíciles son aquellas en las que no hay una opción mejor que otra.***

En el año 2000, yo mismo tomé una decisión arriesgada. Renuncié a un cargo sugerente en la administración. Un cargo que implicaba seguridad, prestigio, un buen sueldo, proyección. Sólo había un pequeño problema, los lunes, cuando aparcaba en mi plaza reservada de parking, mi intuición y mi instinto me decían que no estaba acudiendo al lugar adecuado.

No fue fácil y a pesar del apoyo de mi entorno, al final, en el último momento de la decisión, “*el momento almohada*” estuve solo. Lo cuento en el libro que escribí con un grupo de colegas ***CAMBIA TU MENTE CAMBIA TU VIDA***.

La vida nos suele colocar, con frecuencia, ante la disyuntiva de tener que elegir entre varios escenarios. Esta libertad de decisión que tenemos, en ocasiones se convierte en una experiencia difícil y compleja.

Saber qué carrera estudiar, hacer una inversión, cambiar de ciudad o país, aceptar o iniciar un nuevo proyecto, también son decisiones complejas.

En el mundo de las empresas ocurre lo mismo que a nivel particular,

sólo cambia el ecosistema que se ve afectado por tu decisión.

El informe “*Gut & Gigabytes*” analiza, a partir de entrevistas a más de 1.100 directivos de grandes compañías e instituciones públicas en todo el mundo, cómo los altos ejecutivos toman las grandes decisiones de negocio en sus compañías. ***Aquí puedes consultarlo:***

***“Clica aquí para consultar el informe”***

Según este informe, la intuición y la experiencia de los altos ejecutivos siguen siendo los factores clave en la toma de grandes decisiones de negocio: el 58% de las medidas relevantes en las empresas se toman así.

***En todas las decisiones hay datos que analizar. En las decisiones hay, también, una carga emocional que no siempre llegamos a interpretar con facilidad.***

***¿Conoces la historia de los estudios Decca?*** El 1 de enero de 1962 el cazatalentos de la compañía, *Mike Smith*, rechazó a los *Beatles* tras una audición. Datos, intuición mal interpretada, ***¿dónde estuvo el error?***

*Kodak* era el gran gigante de la fotografía para todos los públicos. Sin embargo la compañía no supo ver cómo afectaría a su negocio la revolución digital y siguió basando su estrategia en el formato película.

A la hora de decidir qué es lo más apropiado para cada momento, generalmente, ***la información es fundamental.*** Cuando falta información o no es de calidad aumentan los riesgos. No hay ninguna duda en eso; pero ***¿de verdad crees que con la información es suficiente?***



## **Los números informan, pero no deciden, decides tú.**

En ocasiones decisivas acumulamos montañas de información.

*Números y gráficos, entrevistas a consultores, informes de asesores...* y, a pesar de todo eso, seguimos teniendo la sensación que los datos no nos ofrecen una verdad absoluta y no son concluyentes al cien por cien.

*¿Te ha pasado que con todos los datos en la mano y con todos los asesores y consultores disponibles sigues dudando qué camino seguir, porque hay algo que no encaja en los números?*

En el mundo de las empresas el pensamiento analítico parece que tiene mayor peso que el intuitivo. Hemos sido educados en el mundo del trabajo sobre una base absolutamente racional.

No reniego en absoluto de los datos, nos dicen muchas cosas, sin embargo, tú y yo sabemos por experiencia que tener, supuestamente, todos los datos no garantizan una decisión infalible y correcta.

*¿Por qué a pesar de las montañas de datos tienes la sensación que algo no encaja?  
¿Qué haces en esos momentos?*

Cuando intuimos, estamos sintiendo, no pensando.

Esto, en las empresas, ha sido considerado como un signo de debilidad, por esa razón se suele ocultar.

## ¿Eres de los que intuyes?

Lo que solemos hacer ante decisiones difíciles es buscar las razones fuera y nos olvidamos de lo más importante, buscar dentro de nosotros.

No te voy a decir que decidir es fácil, pero existe una ruta que utilizo con líderes y equipos que desean alcanzar claridad. Para que esto ocurra, necesitamos reconectar con toda la formación oculta que tenemos en nuestro inconsciente y que consultores y colaboradores no pueden ver. **Es ESA información que se siente, que tú mismo sientes.**

Hace unos días leía el libro *Organizaciones Exponenciales*. En un capítulo habla sobre la **Google Ventures**. La compañía dispone de siete científicos de datos que analizan todo antes de decidir dónde invertir.

“Tenemos acceso a los mayores conjuntos de datos del mundo que puedas imaginar. Nuestra infraestructura de computación en la nube es la mayor existente. Sería una tontería salir a hacer inversiones basadas en el instinto. Es importante destacar que los datos informan, pero no deciden. Como la mayor parte de las firmas de capital riesgo, Google Ventures invierte en personas más que en productos. **Si los datos muestran una compañía con gran potencial, pero el equipo fundador no se siente bien respecto a algún aspecto del mismo, no se realiza ninguna inversión**”.

“*No se siente bien*”. Datos y más datos, los mejores analistas del mundo y al final han de sentir para dar el paso definitivo. No me sorprende en absoluto esta metodología.

*¿Sabes cómo podemos llegar a ver y validar esa información intuitiva que todos tenemos?*

Ruth Chang es profesora y presidenta de *Jurisprudencia de la*

*Universidad de Oxford*, es profesora del *University College de Oxford* y profesora estadounidense de filosofía. Es conocida por su investigación sobre la inconmensurabilidad de los valores.

Impartió hace un tiempo una charla **TED** sobre cómo tomamos decisiones. Aquí te dejo el enlace para que disfrutes de su conocimiento. Me pareció una charla excepcional por su sencillez, claridad y, sobre todo, por la importancia que le da a nuestra intuición en los momentos claves de la vida.

***“Clica aquí para ver el vídeo”***

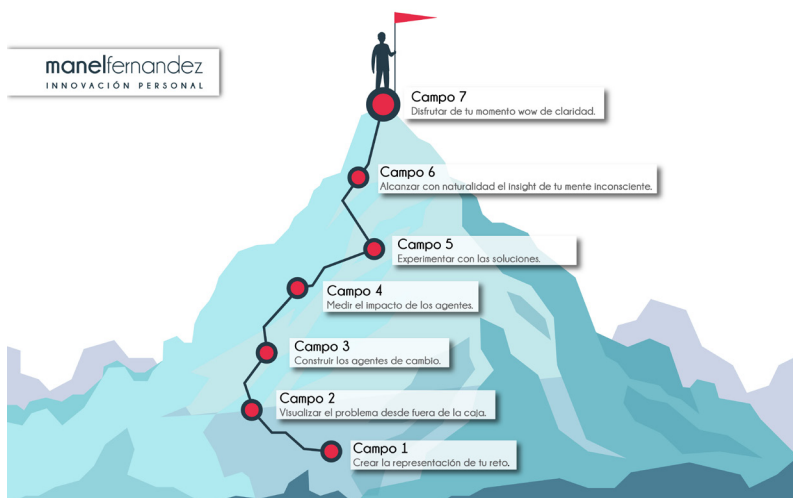
## LA RUTA

Si te ha inspirado la charla **TED** de la profesora *Chang*, para tu próxima decisión te propongo una ruta en siete pasos calculados y seguros que te van a ayudar, a modo de “campos base”, a llegar, en poco tiempo, a un punto concreto desde donde podrás **ver con mayor claridad**.

Ante una decisión compleja puedes seguir esta ruta que he diseñado para trabajar con líderes y equipos.

*Aquí tienes la ruta, para que puedas seguirla siempre que lo necesites. ¡Te animo a que la utilices!*

## COMO TOMAR DECISIONES.



Para que puedas hacer tu propio recorrido en la próxima situación que lo necesites, aquí tienes el mapa completo que he diseñado.

campo base 1

## Crear la representación de tu reto

### Crear la representación de tu reto

Para que puedas ver con la perspectiva necesaria la verdadera amplitud de la realidad.

campo base 2

### Visualizar el problema desde fuera de la caja

¡Sin ninguna prisa! Simplemente observando el problema como si fuese una situación ajena a ti. Visualizar nos ayuda a tomar la perspectiva necesaria para regular las emociones que generan los retos. Miedo, ira, hastío, desencanto, preocupación... En este paso vas a poder regular la intensidad de estas emociones.

campo base 3

### Construir los agentes de cambio

Para ver con mayor claridad debes diseñar físicamente las soluciones. Todas las que estés considerando y alguna más que ya se te habrá ocurrido al llegar al campo 3.

## Medir el impacto de los agentes

Para actuar controlando los riesgos. Los agentes de solución impactan de forma diferente en el problema. Crear soluciones y probarlas sin riesgo, no es magia es foco y atención.

## Experimentar con las soluciones

Para ver y sentir qué ocurre en cada escenario.

## Alcanzar el *insight* de tu mente inconsciente

Para aprovechar toda la fuerza de tu inconsciente y así, de forma natural, ir alcanzando momentos de claridad que te acercarán al punto de decisión completamente preparado ante los diferentes escenarios.

## Disfrutar de tu momento *wow* de calidad

Tomar una decisión dejará de ser un suplicio lleno de dudas para ser un momento de suave ascensión y de claridad serena.

## LEGO® SERIOUS PLAY

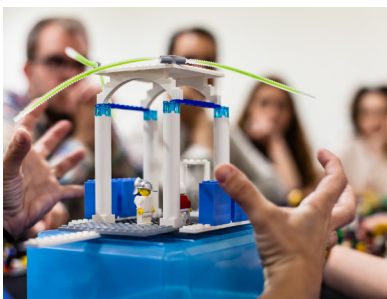
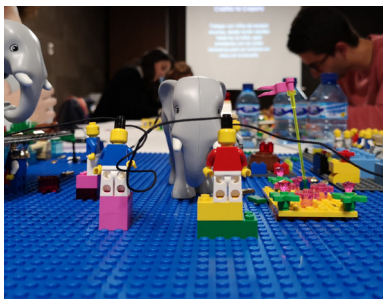
Además de la ruta quiero que conozcas una de las herramientas con las que trabajo. *LEGO® SERIOUS PLAY®*

Para hacer el camino más fácil y visible utilizó una metodología basada en el constructivismo.

*Seymour Papert*, matemático y psicólogo pionero de la inteligencia artificial, desarrolló una visión del aprendizaje llamada *construccionismo*, que establece que aumentamos nuestro conocimiento cuando construimos algo externo a nosotros.

La investigación en esta disciplina ha demostrado que el uso de objetos, como parte de un proceso de formulación de interrogantes, puede hacer que el pensamiento oculto sea más fácil de analizar.

La construcción de mapas mentales internos es más fácil cuando uno construye modelos externos que pueden ser examinados, compartidos y comentados.



*¿Sabes por qué estoy tan seguro que la ruta que te he explicado es la correcta?*

Porque es la que he seguido yo mismo a lo largo de estos años. También es la ruta que utilizo para acompañar a personas y equipos con los que he trabajado.

*Aquí te dejo algunos testimonios:*

## **Miquel Gabarró Del Cura – Gerente**



*¿Qué me aportó trabajar con Manel? Seguridad, confianza y creatividad, aparte de una muy buena sintonía. Es una persona fácil en el trato. Es como si le conoces de hace mucho tiempo.*

*¿Cómo me ayudó trabajar con Manel? Me ayudó a resolver situaciones, crear nuevas ideas, de forma sencilla, lógica, encontrando sentido a cualquier escenario. Trabajar con él hizo que mi creatividad saliese reforzada. Más claridad.*

## **José Saavedra Mendoza - Gerente**



Trabajar con Manel y con Lego, en 2 ocasiones, me supuso descubrir una forma de conocer mis esquemas mentales expresados con la construcción de piezas; esos esquemas para mí son difíciles de identificar de otra forma. Además, conocí su forma de ayudar, serena y tranquila, pero a la vez profunda y sólida.

*¿Qué te aportó trabajar en un seminario con Manel? Saber que hay fórmulas para descubrir mis patrones mentales y a partir de ahí analizar si debo o no cambiarlos en mi beneficio y en función de mis objetivos.*

*¿Cómo te ayudó trabajar con Manel? Sobre todo, guiándome para dejar que esos pensamientos fluyeran y salieran por sí mismos, que*



*me permitieran identificarlos y asumir que así es como pienso y que, si quiero cambiar, debo conocerlos para saber desde dónde parto.*

## **Recientemente he trabajado con Marc Siles**

*“Clica aquí y descubre quien es”*

## **Juanlu Carbonell**

*“Clica aquí y escubre quien es”*

Tenían decisiones complejas que tomar y como verás, las tomaron, con acierto para su propósito.

## TOMAR DECISIONES CON EL “MÉTODO CAMPO BASE”

Aquí me tienes en septiembre de este año. Compartí escapada con mi amigo *José Antonio*.

En ocasiones podemos parecer solitarios, pero todos necesitamos sentir la compañía.

En esta salida hubo infinidad de momentos de silencio. Me encanta el silencio.

El silencio no es incompatible con sentirse acompañado. El acompañamiento tiene que ser mutuo y de voluntad decidida.



Sentirse solo es una de las peores sensaciones que puede experimentar el ser humano. En realidad, las personas somos seres sociales y a nadie le gusta estar aislado.

En la toma de decisiones pasa algo parecido, necesitamos siempre sentir la proximidad, no tanto para validar nuestra decisión sino por el simple hecho de sabernos acompañados.

En nuestra travesía, este fue uno de los campos base del pirineo que utilizamos.

Te puedo asegurar que, cuando llegas a un refugio (*me encanta el nombre*), no solo recuperas fuerzas y descansas. En un campo base como este, consolidas lo que has hecho, tomas perspectiva, ves con más claridad, recargas la motivación y te impulsas de forma exponencial para conseguir tu siguiente reto.

Es una suerte que en las zonas de alta montaña haya campos base y refugios para ver con más claridad.



Decía *Gustavo Adolfo Bécquer* que la **soledad es muy hermosa siempre que tengamos alguien a quién decirselo.**

Hasta aquí ha llegado mi compañía con este *ebook* que te he preparado con afecto. Espero que en estas páginas hayas encontrado mayor claridad para ayudarte en tu próxima decisión importante.

Te he explicado como las decisiones son completas cuando analizados los datos y somos capaces de **conectar con todo el potencial de nuestro pensamiento intuitivo.**

Te he contado cómo hacer el camino en siete pasos que te ayudarán a llegar al momento de claridad.

***Ahora sólo tienes que tomar acción.***

“No te lles”, los pensamientos positivos están muy bien, pero la acción es lo único que genera **RESULTADOS**.

Puedes hacer el camino solo. Aquí tienes todo lo que necesitas para llegar al punto que desees alcanzar, pero recuerda que también puedes hacer la ruta acompañado.

***Todos necesitamos un sparring en la sombra.***

**“LA MONTAÑA ES LA CRUDA REALIDAD, TE OBLIGA A SER QUIÉN ERES” (Kilian Jornet)**

*Kilian Jornet* se convirtió, en 2013, en la primera persona que subió al *Mont Blanc* desde *Chamonix* y bajó en menos de cinco horas.

Hace unos años estuve con mi familia en *Chamonix*. Sentado en una terraza al lado de la iglesia puedes ver el *Mont Blanc*. Es un espectáculo para la vista y para los sentidos. Toda la fuerza de la naturaleza delante de ti.

Mientras tomaba una infusión sentado en la plaza del pueblo pensaba en la ascensión al *Montblanc* de *Kilian Jornet*.

Salió de la plaza de la *Iglesia de Chamonix*, a 1.035 metros de altitud, a las 4:48 de la mañana. Le acompañaba el esquiador de montaña *Metheo Jacquemond*.

Llegaron a la cima del *Mont Blanc*, a 4.810 metros de altitud, a las 8:18, tras haber superado un desnivel de casi 4.000 metros en tres horas y media.

Se concedieron un descanso de menos de un minuto en la cumbre antes de emprender el descenso.

*Jornet* bajó en una hora y 27 minutos y llegó haciendo un sprint a la plaza de la *Iglesia de Chamonix* a las 9:45 de la mañana, cuando el pueblo aún se estaba despertando.

Había completado el ascenso y el descenso en *4 horas, 57 minutos y 40 segundos*, habiendo cubierto una distancia de 32 kilómetros y un desnivel de más de *7.500* metros.

Al *Mont Blanc* los montañeros ascienden en *2-3 días*. Sin embargo, él lo hizo en menos tiempo.

El deportista explicó su estrategia:

- *Preparación física*
- *Análisis exhaustivo de las condiciones meteorológicas*
- *Ruta estudiada y definida al detalle (la clásica de los Grands Mulests)*
- *Gestión del tiempo (se detuvieron un momento para encordarse y superar sin peligro un tramo de glaciar con grietas.*
- *Ritmo muy constante*
- *Equipación de atleta más que de alpinista. En lugar de botas, bambas con clavos, en lugar de mochila, riñonera, camiseta térmica, pantalones cortos, guantes, cortavientos para abrigarse.*
- *Para alimentarse medio litro de agua y dos geles de suplemento nutricional.*
- *El único equipamiento de montaña fue la cuerda de 15m y un frontal para avanzar rápido antes de que saliera el sol.*

Así suele hacer las rutas *Kilian Jornet*, claridad en el objetivo, ligero de equipaje y todo muy muy bien programado.

Ha estas alturas de lectura ya habrás descubierto que me gusta la montaña. Me encantaría cenar un día con *Kilian Jornet* para conocer detalles de su forma de vivir el deporte.

Inspirado en lo que te acabo de contar quiero que conozcas el proceso de trabajo que he creado.

Los procesos clásicos de mentoría, coaching suelen ser largos **10-15 sesiones** y varios meses de trabajo.

Yo he reducido el tiempo a **3 días**.

Tu tiempo es muy valioso, también para mí, por esa razón el proceso de trabajo es breve e intenso y absolutamente centrado en tu objetivo.

Queremos llegar al punto de decisión de la mejor forma posible y para eso no es necesario alargar el proceso.

Si todo está preparado y la ruta está clara, podemos hacer una ascensión mucho más rápida de lo que se hace habitualmente.

Siempre que trabajo en estos procesos **1 a 1**, no suelo atender a más de **3 personas de forma simultánea**. Quiero prestar a cada caso, mi máxima atención.

Para mí, tu reto, se convierte en mi reto. Igual que le ocurre a *Metheo Jacquemond*, el esquiador que acompañó a *Kilian* en su ascensión meteórica al *Mont Blanc*.

**Si decides hacer el camino de tu decisión acompañado**, te enviaré una caja de trabajo personal Starter Kit **LEGO® SERIOUS PLAY®**.

Tranquilo no vamos a jugar.

Soy facilitador de la metodología *LSP* y llevo mucho tiempo utilizando esta herramienta de trabajo con personas y equipos.

Las piezas que encontrarás son de uso profesional y las vamos a utilizar en tu ruta de forma seria e inteligente.

Te sorprenderás lo que puede ocurrir cuando trabajas con esta herramienta.

A partir de este momento empezaremos las sesiones para que en sólo ***3 días llegues a tu punto de decisión con una claridad que te va a sorprender.***

Además de conseguir tu reto personal, vas a aprender a trabajar con una herramienta muy poderosa que la vas a poder utilizar siempre que lo desees con algún colaborador o con gente de tu entorno.

Si finalmente decides hacer tu ruta acompañado, puedes contactarme directamente en mi correo o teléfono. Podemos tener una charla breve para ver cómo puedo ayudarte en ese tema para el que necesitas tomar decisiones y ver con mayor claridad.

El gran desafío al que se enfrentan las empresas en estos momentos de big data, algoritmos y millones de bits de información, es saber integrar y combinar la ***información y la intuición*** que todos sentimos dentro de nosotros para cada decisión.

***Mucha Salud!!!***

**Manel Fernández**

*www.manelfernandezjaria.com*

*info@manelfernandezjaria.com*

**También puedes agendar una cita aquí:**

*“Clica aquí y selecciona tu mejor día”*

*Sea como sea, me tienes a tu disposición.*



*maquetació i disseny per - [www.aleixdesigner.com](http://www.aleixdesigner.com)*

**manel**fernandez