Resuelve tu problema con un guiño

Cambió el sistema y acabé sobrecargado

Cómo afrontar una migración obligatoria de herramientas en el trabajo sin cargar con toda la transición sobre tus hombros



Max Paradox

Cambió el sistema y acabé sobrecargado

Cómo afrontar una migración obligatoria de herramientas en el trabajo sin cargar con toda la transición sobre tus hombros

Max Paradox

Rozwiąż swój problem z przymrużeniem oka

ISBN: 9788384906545

ALL-IN Rafał Płonkowski



ÍNDICE

INTRO 5

Capítulo 1 - Cuando el cambio de sistema se convierte en tu segundo empleo 11

Capítulo 2 - Por qué la nueva herramienta iba a ahorrarte tiempo y ahora se lo está devorando..... 20

Capítulo 3 - La trampa de quien siempre encuentra una solución 32

Capítulo 4 - Cinco falsas soluciones que solo añaden más trabajo 41

Capítulo 5 - ¿Quién se encarga de esto? O cómo dejar de jugar a los detectives de la organización 51

Capítulo 6 - Tu bandeja de entrada no es el centro de mando de la migración 61

Capítulo 7 - Dos sistemas, tres versiones de la verdad y una persona encargada de reconciliarlo todo 72

Capítulo 8 - No tienes que arreglarlo todo antes de terminar la jornada..... 82

Capítulo 9 - Un plan de migración que cabe en tu calendario 93

Capítulo 10 - Cómo hablar con tu superior sin que todo termine en «tenemos que sacarlo adelante» 104

Capítulo 11 - Comunica los problemas de manera que alguien pueda resolverlos de verdad 115

Capítulo 12 - Aprende a utilizar el sistema nuevo, pero no intentes convertirte en su enciclopedia..... 127

Capítulo 13 - Transfiere una tarea de manera que no vuelva a ti envuelta para regalo.....139

Capítulo 14 - El día de la puesta en marcha: cómo tomar decisiones cuando todo sucede a la vez 151

Capítulo 15 - Cuando la migración sale mal y empiezas a culparte.....164

Capítulo 16 - Cuando el sistema nuevo sigue sin funcionar y todos te piden paciencia 175

Capítulo 17 - Cuando ya no te quedan fuerzas para otro cambio: cómo simplificar el trabajo sin renunciar a la responsabilidad.....186

Capítulo 18 - Cómo mantener el orden cuando la migración ha terminado oficialmente 198

Capítulo 19 - Las primeras señales de recaída: cómo evitar volver a convertirte en la persona que se encarga de todo 210

Capítulo 20 - El sistema puede cambiar. Tú no tienes que convertirte en todo el departamento de implantación 222

INTRO

Es lunes por la mañana. Enciendes el ordenador y descubres que la herramienta con la que todavía el viernes podías trabajar con normalidad acaba de pasar a la historia. En su lugar ha aparecido un sistema nuevo. Más moderno, más intuitivo y supuestamente diseñado pensando en el usuario. Sobre todo, en ese tipo de usuario que dispone de tres horas libres, una memoria prodigiosa y la capacidad de encontrar botones escondidos por un diseñador que, a juzgar por las apariencias, se crio resolviendo acertijos.

En tu bandeja de entrada te espera un correo titulado «Información importante sobre la transformación digital». En él te explican que el cambio permitirá aumentar la eficiencia, mejorar la colaboración y simplificar los procesos cotidianos. Suena prometedor. Lástima que las tareas habituales sigan teniendo que hacerse, que la nueva herramienta no reconozca parte de los datos y que el manual de usuario tenga cuarenta y siete páginas y comience con la frase: «El proceso es sencillo e intuitivo».

Lo más intuitivo de todo resulta ser el impulso de cerrar el portátil.

Entonces llega el primer mensaje de un compañero: «¿Sabes cómo se genera ahora el informe?». El segundo: «¿Puedes comprobar por qué no tengo acceso?». El tercero viene de tu superior, que te recuerda amablemente que el cambio de sistema no debería afectar al cumplimiento de los objetivos actuales. Por supuesto. Del mismo modo que reformar la cocina no debería afectar a la preparación de una comida de tres platos. Solo hay que demostrar

flexibilidad y no preocuparse por pequeños detalles, como no tener fogones.

Antes del mediodía ya desempeñas tres funciones. Haces tu trabajo, aprendes a utilizar la nueva herramienta y ayudas a los demás a sobrevivir a la revolución digital. Nadie te ha asignado formalmente esa tercera responsabilidad. Simplemente, has conseguido encontrar una solución un par de veces, así que la organización ha llegado a la conclusión de que ha encontrado a alguien que se desenvuelve estupendamente ante los problemas. Enhorabuena. Te han ascendido a departamento extraoficial de soporte técnico. Sin aumento de sueldo, pero con un número ilimitado de incidencias.

Y es precisamente aquí donde comienza el problema que vamos a abordar en este libro.

No se trata únicamente de que los sistemas nuevos puedan resultar incómodos, de que las implantaciones estén poco pulidas o de que los comunicados corporativos parezcan folletos publicitarios redactados por personas que jamás han intentado iniciar sesión en su propio producto. Cambiar de herramientas suele ser necesario y puede aportar beneficios reales. El problema aparece cuando el coste de ese cambio se traslada silenciosamente a los empleados, de quienes se espera que mantengan su productividad habitual mientras aprenden nuevos procedimientos, corrigen errores y tranquilizan a todo el mundo.

Es especialmente fácil caer en esta trampa si eres una persona responsable, servicial y con cierta soltura tecnológica. Conoces los procesos, entiendes cómo se relacionan las distintas tareas y sabes detectar por qué algo no funciona. Cuando los demás se atascan, recurren a ti de

manera natural. Al principio ni siquiera te molesta. Ayudar a un compañero te lleva cinco minutos; explicarle un procedimiento nuevo, otros diez. Solo después de varios días descubres que estás terminando tus propias obligaciones por la noche y que tu calendario empieza a parecerse a un aparcamiento donde todo el mundo ha dejado su coche, pero nadie tiene intención de volver a recogerlo.

Lo peor es que puedes empezar a interpretar esa sobrecarga como una prueba de tu propia falta de competencia. Si los demás parecen desenvolverse de alguna manera, ¿será que tú aprendes demasiado despacio? ¿Quizá deberías organizarte mejor, leer las instrucciones con más atención o dedicar el fin de semana a formarte? El problema es que solo estás viendo una parte de la situación. No sabes cuánto trabajo están posponiendo los demás, qué soluciones improvisadas utilizan ni qué tareas simplemente han dejado de hacer. Comparar tu propio caos con la expresión tranquila de otra persona es un método extraordinariamente poco fiable para evaluar el rendimiento.

Por eso conviene dejar algo claro desde el principio: una migración obligatoria es un proyecto organizativo, no un examen privado de tu capacidad para resolver problemas.

Esta distinción cambia muchas cosas. La organización decide sustituir una herramienta, establece los plazos, elige la solución y determina cómo se llevará a cabo la implantación. El empleado debe colaborar dentro de las responsabilidades de su puesto, aprender las operaciones necesarias y comunicar los problemas que encuentre. Sin embargo, eso no significa automáticamente que deba hacerse responsable de una formación insuficiente, permisos de acceso incorrectos, instrucciones

contradictorias, falta de soporte técnico o plazos poco realistas. Puedes implicarte plenamente y, al mismo tiempo, señalar con claridad que determinada tarea requiere más tiempo, una decisión de tu superior o la intervención del equipo correspondiente.

Naturalmente, en la práctica no es tan sencillo. Es fácil escribir «establece límites»; lo difícil es hacerlo durante una reunión en la que tu responsable te pregunta si puedes ayudar «un momentito» a todo el departamento. Sobre todo cuando te importa mantener una buena reputación, no quieres dejar a tus compañeros sin apoyo y sabes que una negativa podría interpretarse mal. En este libro no vamos a fingir que basta con levantar una ceja con firmeza para que todos los problemas organizativos se evaporen. Esta es una guía para actuar en condiciones reales, incluso cuando tienes poca influencia sobre las decisiones y un margen de negociación muy limitado.

Examinaremos cómo distinguir las tareas que realmente te corresponden de aquellas responsabilidades que aparecen simplemente porque resulta que sabes desempeñarlas. Aprenderás a diferenciar las dificultades propias de tu proceso de aprendizaje de los fallos y las carencias de la implantación. Verás cómo comunicar incidencias de forma concreta, documentar sus consecuencias sobre el trabajo y hablar de prioridades sin convertir inmediatamente la conversación en un conflicto. También será importante aprender a ayudar a los demás sin transformarte en un punto de información disponible las veinticuatro horas, porque ser amable no significa tener que recibir cada nueva consulta con el entusiasmo de un operador de atención telefónica durante el primer día de una promoción.

Eso sí, no encontrarás un método mágico capaz de conseguir que todas las herramientas nuevas resulten cómodas, que cada manual sea comprensible y que todos los superiores acepten inmediatamente tus argumentos. Algunas implantaciones están realmente mal preparadas. A veces hay que asumir trabajo adicional y, en ocasiones, es imposible evitar una caída temporal de la productividad. Sin embargo, sí es posible reducir el caos, distribuir mejor las responsabilidades y dejar de interpretar cada vacío organizativo como una llamada personal para acudir al rescate.

Para empezar, te vendrá bien una pregunta sencilla. Cuando aparezca una tarea nueva durante otro día de migración, pregúntate: «¿Esto forma parte de mi trabajo, es una colaboración acordada para la implantación o es un problema que estoy asumiendo únicamente porque nadie más se ha ocupado de él?». No tienes que negarte inmediatamente. A veces basta con preguntar qué tarea debe aplazarse, quién tomará la decisión o a qué equipo corresponde trasladar la incidencia. Estas preguntas no demuestran falta de colaboración. Ayudan a hacer visibles unos costes que hasta ese momento permanecían ocultos.

Porque el objetivo no es convertirte en esa persona que responde a cualquier pregunta con un «Ese no es mi problema». Con semejante actitud, es posible recuperar bastante tiempo libre, pero también dejar de recibir invitaciones a las reuniones más agradables con una rapidez sorprendente. Se trata de algo mucho más razonable: hacer bien tu trabajo, participar profesionalmente en el cambio y ayudar cuando tenga sentido, sin pagar toda la implantación con tu propio agotamiento.

El nuevo sistema puede exigirte aprender otras formas de trabajar. No tiene por qué exigirte convertirte en la persona que se ocupa absolutamente de todo.

Y si la organización necesita de verdad a alguien que dirija la migración, debería tratarse de una responsabilidad con nombre, alcance definido, prioridad establecida y apoyo adecuado. No de una función secreta que se activa automáticamente después de conseguir restablecer una contraseña por tercera vez.

Capítulo 1 - Cuando el cambio de sistema se convierte en tu segundo empleo

En el calendario de la empresa aparece una reunión titulada «Kick-off de la implantación de la nueva plataforma». Dura cuarenta y cinco minutos. Los primeros quince están dedicados a la visión estratégica, los veinte siguientes a presentar las funcionalidades y los últimos diez a las preguntas. Por desgracia, justo cuando los participantes empiezan a plantear cuestiones concretas, la persona que dirige la reunión anuncia que se ha agotado el tiempo y que todas las dudas pueden enviarse a una dirección de correo creada especialmente para la ocasión. El buzón tiene un nombre precioso, una respuesta automática y probablemente vida interior propia. Nadie lo ha visto resolver todavía ningún problema, pero al menos confirma que los mensajes han llegado.

Al día siguiente recibes acceso a la plataforma. Puedes iniciar sesión, aunque solo lo consigues al tercer intento. Algunos datos se han migrado, otros aparecen en lugares distintos y hay varias funciones necesarias que no logras encontrar. El manual indica que todo está disponible en la pestaña «Administración», a la que, por lo visto, no tienes acceso. Escribes al servicio de soporte. Te responden solicitando una captura de pantalla, tu identificador de usuario y una descripción del problema. Una hora después te informan de que la incidencia ha sido trasladada al equipo correspondiente. No especifican a cuál. Tal vez a un equipo de arqueólogos digitales que está intentando averiguar dónde enterraron la pestaña.

Mientras tanto, debes continuar con tus tareas habituales. Un cliente espera información, tu superior necesita un informe, un compañero aguarda una confirmación y la nueva plataforma exige tu paciencia. Como conoces el proceso anterior y sabes relacionar los datos, empiezas a buscar una solución alternativa. Exportas información, la comparas con el archivo antiguo y corriges manualmente varias entradas. Funciona. El informe queda preparado, cumples el plazo y todo el mundo está satisfecho. Sin embargo, nadie pregunta cuánto trabajo adicional ha hecho falta para conseguirlo.

Este es el primer momento en el que conviene mantenerse alerta.

Un éxito que oculta el problema

Desde el punto de vista de la organización, la tarea se ha completado. El informe ha llegado a tiempo, el cliente ha recibido una respuesta y el indicador de puntualidad continúa en verde. Si nadie comunica el esfuerzo adicional, el sistema de gestión no distinguirá entre un trabajo realizado con eficiencia y otro que se ha salvado gracias a dos horas de correcciones manuales. El indicador verde tiene un aspecto magnífico. Puede incluirse en una presentación acompañado de un comentario que asegure que la transformación avanza según lo previsto.

Mientras tanto, la persona que ha hecho posible ese éxito termina la jornada con tareas pendientes. Sus responsabilidades habituales no han desaparecido. Simplemente se han pospuesto, igual que el descanso, la conversación con el equipo y la posibilidad de reflexionar tranquilamente sobre una decisión importante. Como aparentemente todo ha salido bien, al día siguiente las expectativas siguen siendo las mismas. La organización no ha recibido ninguna señal de que el proceso necesite

mejoras. Ha recibido la prueba de que, de alguna manera, es posible sacarlo adelante.

Eso no significa que debas permitir deliberadamente que las tareas fracasen. No todas las soluciones provisionales son errores. Durante una implantación pueden resultar necesarias, especialmente cuando están en juego compromisos con plazos establecidos, la seguridad de los datos o la continuidad del servicio. El problema aparece cuando no se informa de su coste. Una medida de emergencia empieza entonces a funcionar como un procedimiento habitual y quien la ideó se convierte en el responsable extraoficial del proceso. Primero por iniciativa propia y después porque todos los implicados se acostumbran.

Imagina que durante una semana completas manualmente unos datos que el nuevo sistema no transfiere de manera automática. El primer día tardas veinte minutos. El segundo, cuarenta, porque aparecen casos adicionales. Para el viernes ya tienes tu propia hoja de cálculo con correcciones y un conjunto de instrucciones para tus compañeros. La semana siguiente alguien propone: «Hagámoslo como la última vez, ya que funciona». Acaba de nacer un proceso. No tiene un responsable formal, un procedimiento aprobado ni una fecha prevista para dejar de utilizarse. Lo que sí tiene es a ti.

Y tú, que recuerdes, no firmaste ningún contrato para ocupar el puesto de «Especialista en todo lo que temporalmente no funciona».

Tres tipos de trabajo que parecen uno solo

Es fácil pasar por alto la sobrecarga durante una migración porque las tareas adicionales se parecen al

trabajo normal. Abres los mismos archivos, te comunicas con las mismas personas y persigues objetivos similares. Sin embargo, cambia el tipo de esfuerzo necesario para alcanzarlos. Conviene distinguir tres ámbitos.

El primero es el trabajo principal, es decir, las responsabilidades que te corresponden independientemente de la herramienta que utilices. Pueden incluir analizar datos, atender clientes, planificar, vender, coordinar un equipo o preparar documentos. El segundo ámbito es aprender a realizar esas mismas tareas de una manera nueva. Es una parte natural de la implantación. El tercero consiste en corregir las deficiencias de la propia migración: buscar información que falta, comunicar errores, probar soluciones provisionales, explicar procedimientos poco claros a otras personas y reproducir manualmente operaciones que antes funcionaban de forma automática.

Estos ámbitos pueden solaparse, pero no deberían ser imposibles de distinguir. Si antes preparar un informe te llevaba una hora y ahora necesitas tres, se ha producido un cambio real en tu carga de trabajo. Una hora sigue correspondiendo a la realización de la tarea. Las otras dos pueden deberse al aprendizaje o a problemas de implantación. La distinción importa porque cada causa requiere una respuesta diferente. Aprender puede exigir formación y práctica. Un fallo del sistema necesita una corrección. La ausencia de prioridades acordadas requiere una decisión de la persona responsable de organizar el trabajo.

Si reduces los tres problemas a una frase como «Tengo demasiado trabajo», será difícil encontrar una solución. Tu superior puede recomendarte organizar mejor el tiempo, el personal informático puede proponerte otra formación y

quien redactó el manual quizá te sugiera volver a leer la página veintitrés. Cada uno estará respondiendo a una pregunta ligeramente distinta. Por eso, tu tarea consiste en identificar el origen de la dificultad antes de buscar ayuda. No es un capricho burocrático. Es una manera de evitar que intentes solucionar un fallo del sistema mediante una agenda más ambiciosa.

Por qué aparece un segundo empleo sin que nadie publique una oferta

Las responsabilidades informales rara vez llegan acompañadas de una orden oficial. Normalmente crecen mediante pequeñas decisiones aparentemente razonables. Alguien te pide ayuda y tú se la das. Después te recomienda a otra persona. Esa persona facilita tu contacto a una tercera porque «sabe cómo funciona todo». Al cabo de unos días te conviertes en el punto de contacto habitual, aunque nadie haya establecido cuánto tiempo puedes dedicar a esa función ni si dispones de los permisos adecuados.

Las organizaciones aprovechan con facilidad las soluciones que surgen espontáneamente. Cuando un empleado sabe combinar conocimientos del negocio con conocimientos técnicos, suele llenar un vacío entre equipos. Los informáticos conocen el sistema, pero no siempre comprenden las particularidades de las tareas cotidianas. Los responsables conocen los objetivos, aunque no necesariamente los detalles de funcionamiento de la herramienta. Los usuarios saben qué quieren conseguir, pero no siempre pueden describir el problema técnico. La persona que comprende las tres perspectivas se vuelve extraordinariamente útil.

Ser útil no tiene nada de malo. Puede conducir al desarrollo profesional, al reconocimiento y a nuevas

oportunidades laborales. La dificultad comienza cuando la organización aprovecha esa competencia sin establecer formalmente el alcance de las responsabilidades. Una ayuda ocasional se transforma en una obligación permanente, pero las demás tareas y sus plazos permanecen intactos. Así nace un puesto que no figura en el organigrama, aunque su existencia queda perfectamente reflejada en el número de mensajes sin leer.

Además, ese papel puede resultar psicológicamente atractivo. Es agradable saber que los demás confían en tus capacidades. La satisfacción de resolver un problema difícil puede silenciar eficazmente la pregunta de si realmente te correspondía resolverlo. Sobre todo cuando los resultados son inmediatos: alguien te da las gracias, la tarea vuelve a avanzar y disminuye la tensión. Tu propio informe, que lleva tres horas esperando a que lo prepares, no demuestra semejante gratitud. Permanece tranquilamente donde está, confiando en tus remordimientos nocturnos.

Haz visible el coste antes de que se convierta en la norma

No necesitas un sistema complicado de registro para determinar si la migración empieza a consumir demasiado tiempo. Durante unos días, anota las actividades adicionales relacionadas con el cambio de herramienta. Basta con información breve: qué intentabas hacer, qué impedía completar la tarea, cuánto tiempo requirió la solución provisional y si el problema quedó resuelto. No se trata de registrar cada minuto con la precisión de un centro de control espacial. Necesitas una visión que permita distinguir una molestia aislada de una carga recurrente.

Por ejemplo, puedes escribir: «Preparación del resumen de ventas - sin acceso a los datos históricos - exportación manual desde la herramienta anterior - 45 minutos

adicionales - incidencia abierta». Esta descripción resulta mucho más útil que afirmar que el nuevo sistema es un desastre. Aunque, desde el punto de vista emocional, la segunda frase pueda parecerte extraordinariamente acertada. La primera permite identificar la causa, sus consecuencias para el trabajo y la decisión necesaria.

Después de varios días quizá descubras que el mayor problema ni siquiera es la herramienta. Puede que pierdas mucho tiempo explicando las mismas operaciones a personas diferentes. O tal vez estés cambiando constantemente de tarea porque las incidencias te llegan directamente. En otras ocasiones comprobarás que una única función ausente provoca la mayoría de los retrasos. Cada descubrimiento conduce a una solución distinta. Sin ese análisis, en cambio, resulta fácil concluir que simplemente tienes que trabajar más deprisa.

Es importante no convertir la observación en otra carga. Si documentar los problemas te lleva más tiempo que resolverlos, la herramienta de diagnóstico ha empezado a comportarse como la nueva plataforma corporativa. Limita el registro a la información que te ayude a tomar decisiones o explicar la situación a tu superior. Cinco ejemplos concretos pueden resultar más convincentes que treinta páginas describiendo tu sufrimiento.

Qué decir cuando todo tiene que seguir estando listo a tiempo

Imagina una conversación con tu responsable, que espera recibir un informe el viernes. En lugar de limitarte a decir que no llegas a tiempo por culpa de la migración, explicas una relación concreta: «Preparar el informe requiere actualmente unas dos horas adicionales debido a la verificación manual de los datos. Puedo mantener el plazo si

trasladamos el análisis complementario al lunes. Si ambas tareas tienen que estar terminadas el viernes, necesitaré apoyo o una decisión para reducir el alcance».

No estás negándote a trabajar. Estás presentando las opciones disponibles y sus consecuencias. Permites que la persona responsable de establecer prioridades tome una decisión informada. Al mismo tiempo, evitas prometer que todo estará listo para después intentar cumplir esa promesa en secreto, sacrificando tu tiempo personal. Esta forma de comunicar requiere valentía porque hace visibles las limitaciones. Sin embargo, es más profesional que asegurar que todo está bajo control cuando cumplir exige trabajar horas adicionales que nadie había previsto.

Por supuesto, no todos los superiores reciben esta información con entusiasmo. Puede que escuches que todo el mundo debe adaptarse o que la situación actual es temporal. En ese caso, conviene volver a los hechos: «Entiendo que estamos atravesando un periodo de transición. Necesito saber qué tarea tiene prioridad esta semana». No tienes que convencer a tu interlocutor de que la migración está mal gestionada. Necesitas una decisión sobre la carga de trabajo real.

Si no recibes esa decisión, conserva constancia de las limitaciones comunicadas y actúa según las prioridades establecidas, siempre que estén claras. Cuando se trate de cuestiones críticas para la seguridad, los compromisos con los clientes o la integridad de los datos, utiliza los procedimientos de escalamiento vigentes. Improvisar por tu cuenta no siempre es seguro, especialmente si una solución rápida exige eludir controles de acceso o trasladar información confidencial a herramientas no autorizadas.

No todas las dificultades significan sobrecarga

Para terminar, necesitamos otra distinción. La disminución inicial de velocidad mientras aprendes a utilizar un sistema nuevo no significa necesariamente que la implantación sea incorrecta. Una interfaz diferente requiere acostumbrarse, los nombres nuevos de las funciones pueden resultar irritantes y las operaciones que antes realizabas automáticamente vuelven a exigir atención. Es una parte normal del cambio. No tiene sentido declarar una crisis cada vez que tardas unos minutos en encontrar un botón.

Conviene hablar de sobrecarga especialmente cuando las responsabilidades adicionales son recurrentes, carecen de un propietario definido, interfieren con el trabajo habitual o requieren competencias y permisos que superan las exigencias de tu puesto. También importa cuánto tiempo se mantiene la situación. Ayudar al equipo una sola vez durante la puesta en marcha de una herramienta no es lo mismo que resolver diariamente los mismos problemas durante varias semanas sin perspectivas de que se corrijan.

Puedes terminar la jornada con una observación sencilla, pero importante: ¿qué actividades formaban realmente parte de tu trabajo, cuáles correspondían al aprendizaje y cuáles constituían un apoyo invisible a la migración? Todavía no necesitas una solución perfecta. Para empezar, basta con dejar de llamar «responsabilidades» a tres cargas de trabajo diferentes.

Porque cuando sabes dónde termina tu trabajo, resulta más fácil identificar el momento en que alguien empieza a añadirle toda la implantación. Aunque lo haga sonriendo y asegurándote que solo te llevará cinco minutos.

Capítulo 2 - Por qué la nueva herramienta iba a ahorrarte tiempo y ahora se lo está devorando

Durante la presentación de la implantación, todo parece elegante. La persona que dirige la sesión abre la nueva aplicación, hace tres clics y muestra el resultado terminado. Los datos aparecen organizados en un gráfico claro, el informe se genera automáticamente y la pantalla tiene un aspecto tan atractivo que casi da pena utilizarla para trabajar de verdad. Los participantes escuchan que la nueva plataforma reducirá el número de operaciones, simplificará la comunicación y permitirá concentrarse en las tareas que aportan valor.

Dos semanas después intentas reproducir ese mismo proceso. El problema es que tus datos no son los del ejemplo, los usuarios tienen permisos diferentes y un cliente necesita información adicional que nadie había previsto durante la demostración. Después de siete clics descubres que el informe automático no incluye un campo importante. Así que exportas el archivo, lo corriges manualmente y lo envías. Se suponía que disminuiría el número de operaciones. Lo único que ha disminuido es tu confianza en las presentaciones que contienen la expresión «sin complicaciones».

Esta experiencia no significa necesariamente que la herramienta nueva sea peor que la anterior. A menudo pone de manifiesto la diferencia entre las posibilidades del sistema y las condiciones en las que realmente se utiliza. Un programa puede ofrecer funciones excelentes y, aun así,

dificultar el trabajo si la implantación pasa por alto dependencias importantes, los datos no se han preparado correctamente o los usuarios no disponen de tiempo para cambiar su manera de trabajar.

Comprender esta diferencia es importante porque te permite dejar de interpretar cada retraso como una prueba de tu propia torpeza. Sin embargo, tampoco necesitas caer en el extremo contrario y considerar que toda la responsabilidad corresponde a los desarrolladores del software. La realidad es más complicada. Precisamente por eso conviene examinar de qué está compuesto el coste del cambio.

Un sistema es mucho más que una pantalla

Cuando una empresa sustituye una herramienta, suele hablar de funcionalidades. La nueva plataforma ofrece mejores informes, automatizaciones adicionales, permisos más completos y una colaboración más cómoda entre equipos. Sin embargo, el trabajo cotidiano no consiste en utilizar funciones aisladas. Es una secuencia de actividades conectadas en la que una persona prepara la información, otra la comprueba, una tercera toma una decisión y una cuarta utiliza el resultado.

Si modificas un elemento de esa secuencia, puedes influir en todos los demás. Un informe que antes se generaba automáticamente quizá requiera ahora una aprobación adicional. Los datos que llegaban directamente al equipo deben exportarse. Los permisos que anteriormente se concedían por departamento ahora se asignan individualmente. Cada cambio puede tener una justificación, pero todos juntos crean una nueva organización del trabajo.

Imagina el proceso de preparación de una previsión mensual. Un analista obtiene los datos, un responsable revisa las hipótesis, el departamento financiero verifica los valores y después el documento se envía para su aprobación. En la herramienta anterior, parte de la información se actualizaba automáticamente. La nueva solución ofrece capacidades analíticas más avanzadas, pero exige asignar manualmente categorías a los datos históricos. Nadie tuvo en cuenta durante el diseño de la implantación el tiempo necesario para realizar esta operación.

Desde el punto de vista de las funcionalidades, la empresa ha conseguido una plataforma más moderna. Desde la perspectiva del proceso cotidiano, ha aparecido una etapa adicional. Si únicamente se mide la disponibilidad de nuevas posibilidades, la migración parece un éxito. Si se mide el tiempo necesario para preparar la previsión, el panorama puede ser muy distinto. Ambas observaciones pueden ser ciertas al mismo tiempo.

Por eso, la pregunta «¿Es mejor el nuevo sistema?» suele ser demasiado general. Resulta más útil preguntar: «¿Qué tareas concretas hacemos ahora más rápido, cuáles nos llevan más tiempo y por qué?». Solo este tipo de análisis permite separar las ventajas de la herramienta de los problemas relacionados con su implantación.

El coste de cambiar de tarea que nadie incluyó en la presentación

Una de las características más agotadoras de las migraciones es la necesidad de cambiar constantemente el foco de atención. Estás trabajando en una tarea cuando aparece un problema de acceso, así que buscas una solución. Vuelves a tu trabajo, pero alguien te pregunta por un procedimiento nuevo. Respondes, abres otra vez el

documento e intentas recordar dónde lo habías dejado. Poco después descubres que los datos necesarios siguen estando en el sistema anterior.

Algunas de estas actividades duran apenas unos minutos, pero su coste no se limita al tiempo que tardas en hacer clic. Tienes que recuperar el contexto, revisar decisiones anteriores y volver a entrar en el razonamiento que estabas desarrollando. Esto resulta especialmente molesto en tareas analíticas que requieren concentración o comparar mucha información. Diez interrupciones breves pueden hacer que el día esté lleno de actividad, aunque hayas conseguido terminar muy pocas cosas importantes.

Esto explica por qué un empleado puede sentirse agotado pese a tener aparentemente pocas responsabilidades adicionales. No se trata únicamente de sumar minutos. También importa la fragmentación del trabajo. En el calendario aparecen dos horas reservadas para preparar un análisis, pero en realidad dispones de seis fragmentos separados entre los que vas resolviendo problemas técnicos. Formalmente, el tiempo sigue existiendo. En la práctica, se parece a un queso cortado en lonchas tan finas que resulta imposible preparar un bocadillo decente.

Conviene observar, por tanto, no solo cuánto tiempo consumen los problemas, sino también cuándo aparecen. Si las preguntas y las incidencias llegan durante toda la jornada, quizá necesites establecer una forma organizada de atenderlas. Algunas cuestiones pueden agruparse y resolverse durante un bloque de trabajo. Otras requieren realmente una respuesta inmediata. Distinguir ambas situaciones es mucho más importante que intentar desesperadamente contestar todos los mensajes en menos de treinta segundos.

Eso no significa ignorar a tus compañeros. Puedes comunicar al equipo que las preguntas relacionadas con la nueva herramienta se recogerán en un canal determinado y que los asuntos urgentes deberán identificarse como tales, explicando el motivo. Si el soporte no forma parte oficialmente de tus responsabilidades, acuerda esta forma de trabajar con tu superior. Crear por tu cuenta un servicio de guardia extraoficial podría terminar reforzando precisamente el problema que intentas reducir.

Los hábitos antiguos a veces tienen más sentido del que parece

Durante las implantaciones se escucha con frecuencia que las personas se resisten al cambio. Es cierto que las costumbres pueden dificultar el aprendizaje. Buscamos automáticamente una función donde estaba antes, utilizamos nombres conocidos e intentamos repetir secuencias de operaciones anteriores. Cuando la nueva solución funciona de otra manera, aparece la frustración. Sin embargo, no todos los intentos de conservar una forma antigua de trabajar se deben a la falta de entusiasmo por las novedades.

En ocasiones, el proceso anterior estaba realmente bien adaptado a las necesidades. A lo largo de los años, los empleados desarrollaron atajos, secuencias de operaciones y formas de colaboración que les permitían gestionar eficazmente situaciones poco habituales. No todo quedó recogido en la documentación oficial. Parte del conocimiento existía únicamente en la práctica: a quién enviar determinada información, cómo comprobar un error o en qué momento comparar unos valores. Durante una migración, ese conocimiento puede quedar fuera del nuevo diseño.