Resuelve tu problema con un guiño

Estoy de descanso en el trabajo, o sea, en mi segundo turno al teléfono

Cómo recuperar tu descanso durante una guardia y organizar quién te sustituya



Max Paradox

Estoy de descanso en el trabajo, o sea, en mi segundo turno al teléfono

Cómo recuperar tu descanso durante una guardia y organizar quién te sustituya

Max Paradox

Rozwiąż swój problem z przymrużeniem oka

ISBN: 9788384906965

ALL-IN Rafał Płonkowski

ÍNDICE

INTRO 5

Capítulo 1 - El descanso que solo existe en el cuadrante.....10

Capítulo 2 - Cómo te convertiste en el teléfono de emergencias de la empresa sin firmar ningún contrato 18

Capítulo 3 - Urgente, muy urgente y urgente porque alguien no quiere esperar..... 27

Capítulo 4 - Silencia el teléfono, come más deprisa y finge que el problema ha desaparecido 36

Capítulo 5 - No estaré disponible durante media hora, o el mensaje que nadie escucha 46

Capítulo 6 - Un sustituto con nombre y apellidos, o el hombre que nunca recibió el manual de instrucciones..... 56

Capítulo 7 - La culpa incluida en la tarifa del teléfono de empresa..... 66

Capítulo 8 - El teléfono personal, los mensajes secretos y las puertas traseras de tu descanso..... 76

Capítulo 9 - Planifica tu descanso para que la empresa no descubra una catástrofe..... 87

Capítulo 10 - El manual de sustitución que puedes leer antes del fin del mundo 97

Capítulo 11 - ¿Quién decide aquí realmente? O el fin del referéndum telefónico 106

Capítulo 12 - Una conversación con tu jefe que no tiene por qué acabar en una guerra por el bocadillo..... 116

Capítulo 13 - El teléfono sigue sonando a pesar de los acuerdos, o qué decir antes de perder tu descanso 127

Capítulo 14 - Ensayo general sin fanfarrias, o comprueba el sistema antes de confiar en él 138

Capítulo 15 - No hay nadie que pueda sustituirte, o por qué la multiplicación milagrosa de empleados no funciona 148

Capítulo 16 - Una avería durante el descanso, o cuándo hay que volver realmente a la acción 158

Capítulo 17 - Todo está acordado, pero sigue sin funcionar, o qué hacer cuando la realidad se niega a colaborar 168

Capítulo 18 - Un descanso tranquilo no es una oferta por tiempo limitado 178

Capítulo 19 - Cuando el teléfono vuelve a mandar, o cómo reconocer el regreso de los viejos hábitos 187

Capítulo 20 - Deja el teléfono, el mundo sabrá arreglárselas 197

INTRO

Son las 12:37. Por fin has conseguido sentarte a comer. Durante las últimas cuatro horas, alguien necesitaba algo, algo se ha estropeado, alguien no sabía qué hacer y otra persona ha decidido que, como tienes teléfono, evidentemente eres el centro de control del universo, disponible las veinticuatro horas del día. Abres el recipiente de comida, coges el tenedor y, justo en ese momento, la pantalla se ilumina con la primera llamada. «Perdona, sé que estás de descanso, pero solo tengo una preguntita rápida». Esa frase debería figurar en el registro de las promesas más sospechosas de la humanidad, junto a «ya estoy saliendo» y «esto se hace literalmente en cinco minutos».

Contestas porque, al fin y al cabo, tampoco vas a montar un problema por eso. Resulta que la pregunta exige revisar unos mensajes, localizar un documento y hacer una segunda llamada. Siete minutos después, vuelves a tu comida. Fría, eso sí, pero enriquecida con nuevas responsabilidades. Entonces llega un mensaje de otra persona. Esta vez, alguien necesita que confirmes una decisión que probablemente podría tomar por su cuenta si no hubiera descubierto una solución mucho más cómoda: preguntártelo a ti.

A las 13:05 terminas un descanso durante el cual has conseguido comer la mitad del plato, resolver tres problemas y sentirte culpable por no haber contestado al teléfono durante unos instantes. Oficialmente, estabas descansando. En la práctica, estabas trabajando en modalidad móvil, con un poco de salsa de tomate como complemento decorativo de la camisa.

Si esta situación te resulta familiar, este libro es para ti.

No porque tengas que aprender a ignorar a la gente, apagar el teléfono con un gesto teatral o responder a tu superior citando la legislación laboral cada vez que intenta ponerse en contacto contigo. Se trata de algo mucho más cotidiano: recuperar un descanso que sea realmente un descanso y organizar las sustituciones de manera que el mundo laboral no se venga abajo cada vez que dejas el teléfono a un lado.

El problema suele comenzar de forma inocente. Eres una persona responsable, conoces los procedimientos y sabes resolver dificultades rápidamente. Tus compañeros saben que pueden contar contigo. Tu superior valora tu disponibilidad. Sin embargo, con el tiempo, ayudar deja de ser un favor excepcional y se convierte en una obligación no escrita. Nadie anuncia oficialmente que, a partir de hoy, has perdido el derecho a descansar. Simplemente, todo el mundo se acostumbra a que contestes. Incluso mientras comes. Incluso cuando sales un momento. Incluso cuando otra persona podría hacerse cargo del asunto sin mayores dificultades.

Lo más irónico es que este sistema suele funcionar bastante bien. Al menos, desde el punto de vista de los demás. Alguien tiene una pregunta, te llama y obtiene una respuesta. El problema desaparece. La organización sigue funcionando. El único pequeño inconveniente es que tu descanso acaba de convertirse en un servicio gratuito de asistencia telefónica. Y como nadie lleva estadísticas de los bocadillos que se quedan a medio comer, todo parece ir estupendamente.

Puedes intentar resolver la situación de varias maneras. Comer más deprisa. No contestar durante cinco minutos.

Dejar el teléfono boca abajo, como si el aparato perdiera así su capacidad de sonar. Incluso puedes anunciar que, a partir de mañana, serás una persona mucho más firme. El problema es que la firmeza, por sí sola, sirve de poco si nadie sabe quién asume tus responsabilidades mientras no estás disponible. Cuando aparece un asunto verdaderamente urgente, vuelves al punto de partida. Contestas, lo resuelves y te prometes que la próxima vez será diferente.

Por eso, recuperar tu descanso requiere algo más que silenciar las notificaciones. Necesitas unas reglas claras de disponibilidad, una distribución razonable de las responsabilidades y un sistema de sustituciones que no exista únicamente en un documento de trabajo titulado «Organización del trabajo - versión definitiva FINAL 7».

En este libro examinaremos por qué los descansos se convierten tan fácilmente en turnos de guardia adicionales, cómo distinguir los asuntos verdaderamente urgentes de la impaciencia ajena y cómo hablar de la disponibilidad sin provocar una guerra innecesaria. Aprenderás a preparar el traspaso de responsabilidades, definir qué decisiones puede tomar la persona que te sustituye y responder a las llamadas que siguen llegando a pesar de los acuerdos previos. También será importante descubrir qué hacer cuando el problema no es un compañero especialmente insistente, sino la manera en que funciona todo el equipo.

Eso sí, no vamos a fingir que todos los puestos de trabajo son iguales. Una cosa es una pausa ordinaria durante la jornada laboral, otra es una guardia que exige un determinado nivel de disponibilidad y otra muy distinta es una situación en la que realmente eres responsable de la seguridad de las personas o de la continuidad de un proceso

crítico. También importan las condiciones de contratación, la organización del tiempo de trabajo y la normativa aplicable. El simple hecho de llamar «descanso» a un período no determina automáticamente qué obligaciones pueden existir durante ese tiempo. Por eso, en lugar de prometer una regla mágica válida para todo el mundo, buscaremos soluciones adaptadas a las circunstancias concretas. Cuando la situación requiera interpretar cuestiones legales, puede ser necesario consultar a un especialista.

Hay otra cuestión de la que conviene hablar abiertamente. No siempre contestas al teléfono porque alguien te obligue. A veces lo haces por costumbre. Otras veces temes que, sin ti, alguien tome una decisión equivocada. También puede ocurrir que resolver rápidamente un problema te parezca más sencillo que tener que explicar después por qué no estabas disponible. Es comprensible, pero conduce a una trampa: cuanto más a menudo salvas la situación, menos oportunidades tienen los demás de aprender a desenvolverse sin ti.

Imagina que, durante una semana, todas las personas de tu equipo, antes de llamarte durante el descanso, tuvieran que responder a tres preguntas: ¿de verdad no puede esperar este asunto?, ¿hay alguien autorizado para resolverlo? y ¿qué se necesita exactamente para tomar una decisión? Algunas llamadas seguirían siendo necesarias. Otras desaparecerían porque quedaría claro que el único motivo para contactar contigo era la comodidad. Esto todavía no constituye un sistema completo de sustituciones, pero muestra una diferencia importante entre una necesidad real y la costumbre automática de marcar tu número.

Recuperar el descanso no significa que dejes de ser un trabajador responsable. Al contrario, una sustitución bien

organizada puede hacer que el funcionamiento de todo el equipo sea más previsible. Las personas saben a quién dirigirse, qué decisiones pueden tomar y cuándo deben elevar un problema a un nivel superior. Tú no necesitas comprobar el teléfono cada noventa segundos y tus compañeros no tienen que preguntarse si pueden interrumpirte. Desaparece parte de la incertidumbre que antes se resolvía mediante el sofisticado procedimiento de «vamos a llamarle y a ver qué pasa».

No prometo que, después de leer este libro, nadie vuelva a interrumpirte mientras comes. La vida laboral tiene un talento extraordinario para organizar sorpresas en el momento menos oportuno. Sin embargo, puedes conseguir que una llamada durante el descanso se convierta en una excepción justificada y no en un ritual cotidiano. Que una sustitución implique una transferencia real de responsabilidades y no el acto ceremonial de señalar a una persona que, de todos modos, terminará llamándote treinta segundos después.

Para empezar, basta con cambiar una idea: el descanso no es un premio que recibes cuando todos los demás han dejado de necesitar algo de ti. Es una parte del trabajo organizado con sentido común. Y si eres capaz de planificar tareas, plazos, reuniones y turnos de guardia, también puedes aprender a planificar los momentos en los que no estarás disponible.

Quizá entonces consigas comerte el próximo almuerzo mientras todavía está caliente. Sin negociaciones, sin sentimientos de culpa y sin que el teléfono del trabajo ocupe el lugar de un comensal más en la mesa.

Capítulo 1 - El descanso que solo existe en el cuadrante

En el sistema de la empresa, todo cuadra. Empiezas a trabajar a las ocho, tienes un descanso a las doce y después vuelves a tus obligaciones. El cuadrante está claro, el reglamento está disponible y el horario ha sido aprobado. Si alguien evaluara la calidad de tu descanso basándose exclusivamente en los documentos, probablemente te felicitaría por tu magnífica organización del tiempo. El problema aparece cuando, en lugar de analizar una tabla, intentamos averiguar qué hiciste realmente entre las doce y las doce y media. Resulta que respondiste a cinco mensajes, aprobaste una modificación en un pedido, aclaraste un malentendido entre compañeros y atendiste una llamada de alguien que comenzó la conversación asegurándote que no quería molestarte en absoluto. La declaración resultó especialmente conmovedora, teniendo en cuenta que eso era precisamente lo que estaba haciendo.

Así es un descanso que existe administrativamente, pero no funciona en la realidad. Nadie lo ha cancelado oficialmente. Nadie te ha dicho que tengas que trabajar sin descansar. Es más, si preguntaras a tu superior si tienes derecho a hacer una pausa, probablemente te respondería con sorpresa: «Por supuesto, si la tienes en el cuadrante». Y ahí empieza el malentendido fundamental. Reservar un período de tiempo no significa necesariamente crear las condiciones para poder disfrutarlo.

Al fin y al cabo, un descanso no es una modalidad especial de actividad profesional realizada con menor intensidad. No consiste en responder mensajes con una sola

mano porque con la otra estás sujetando un bocadillo. Su sentido está relacionado con la posibilidad de desconectar realmente de las obligaciones, aunque las normas concretas dependen del tipo de descanso, las condiciones laborales y la organización del trabajo. Si durante todo ese tiempo sigues participando en decisiones, supervisando situaciones y resolviendo problemas, conviene preguntarse con sinceridad cuánto has descansado realmente.

Lo más difícil es detectar el problema cuando cada interrupción, considerada por separado, parece insignificante. Un mensaje requiere unos segundos. Una llamada breve dura dos minutos. Consultar un documento solo exige abrir una aplicación. Cada actividad parece inocente por sí misma. Sin embargo, cuando sumas la necesidad de volver a concentrarte, la espera de una respuesta y la sensación de responsabilidad por un asunto pendiente, el panorama resulta bastante menos optimista. Puedes dejar el teléfono después de treinta segundos, pero la preocupación por el problema que te han comunicado puede acompañarte durante mucho más tiempo.

Imagina al responsable de un pequeño equipo que recibe durante su descanso una pregunta sobre la disponibilidad de un producto. Responde que hay que comprobar las existencias en el sistema. Poco después le informan de que el sistema muestra dos unidades, pero físicamente solo han encontrado una. El responsable pide que lo comprueben otra vez. A continuación, se entera de que el cliente está esperando y empieza a enfadarse. Finalmente, se toma una decisión sobre qué ofrecerle. Todo el intercambio quizá dure seis minutos, pero durante ese tiempo el responsable no está descansando. Participa en un proceso laboral, analiza información y asume la responsabilidad de encontrar una

solución. La única diferencia es que lo hace fuera de su puesto habitual.

El trabajo invisible tiene un disfraz extraordinario

Muchas organizaciones son excelentes registrando las actividades importantes. Una reunión de una hora puede anotarse en el calendario. La elaboración de un informe tiene una fecha límite y una persona responsable. La gestión de una incidencia deja constancia en el sistema. Sin embargo, una consulta de tres minutos durante el descanso suele desaparecer sin dejar rastro. Nadie abre una tarea titulada «Interrupción del descanso de un empleado por una pregunta cuya respuesta estaba en el manual». Y es una lástima, porque algunas empresas podrían crear un departamento bastante impresionante a partir de esas incidencias.

Precisamente por eso merece la pena observar durante varios días cómo transcurren realmente tus descansos. No se trata de llevar un registro minucioso de cada segundo ni de preparar una acusación formal contra tus compañeros. Se trata de sustituir una impresión general por una imagen concreta. Si dices «No paran de llamarme», tu interlocutor puede pensar que exageras. Si puedes explicar «Durante mis últimos cuatro descansos recibí tres llamadas relacionadas con decisiones operativas y una de ellas exigió consultar documentos», ya tienes información útil para mantener una conversación objetiva.

Anota la hora de inicio del descanso previsto, el tipo de interrupción, el tiempo aproximado dedicado al asunto y si realmente necesitaba tu intervención personal. No tienes que registrar información confidencial, datos de clientes ni detalles que no deberían almacenarse fuera de los sistemas de la empresa. Basta con identificar categorías: consulta

organizativa, decisión operativa, avería, solicitud de confirmación o asunto que podía esperar. Después de unos días, no solo conocerás la frecuencia del problema, sino también su naturaleza.

Quizá descubras que la mayoría de los contactos proceden de una sola persona. Tal vez todos estén relacionados con el mismo proceso. Puede que las interrupciones se produzcan principalmente cuando, durante el turno, no hay ningún empleado autorizado para aprobar determinadas operaciones. Cada descubrimiento conduce a una solución diferente. En el primer caso, podría ser necesaria una conversación sobre las normas de comunicación. En el segundo, convendría organizar mejor las instrucciones. En el tercero, el problema está relacionado con la dotación de personal y la distribución de autorizaciones, por lo que pedir simplemente que llamen menos no será suficiente.

Tampoco se trata de demostrar que todos los descansos deben transcurrir en una tranquilidad absoluta. En muchos lugares de trabajo surgen situaciones que requieren una reacción inmediata. Una avería en un sistema de seguridad, una amenaza para la salud o un incidente cuyas consecuencias pueden agravarse rápidamente no son lo mismo que una pregunta sobre el color de un formulario. Unas normas razonables deben distinguir entre estas situaciones. Si todo es urgente, la palabra «urgente» deja de significar algo. Se convierte simplemente en una versión elegante de la frase: «Preferiría que te ocuparas de esto ahora».

A veces, el mayor obstáculo para reconocer el problema es tu propia costumbre. Contestas automáticamente, incluso antes de comprobar quién llama. Lees las notificaciones

porque la pantalla se ha iluminado. Respondes preguntas porque conoces la respuesta y darla parece más sencillo que negarte. Con el tiempo, el teléfono empieza a funcionar como un órgano adicional encargado de detectar las necesidades ajenas. Ya no necesitas ningún recordatorio para consultar los mensajes. Lo haces por reflejo, incluso cuando nadie espera nada de ti.

Este mecanismo tiene una consecuencia importante: algunas interrupciones proceden del exterior y otras las mantienes tú mismo. Eso no significa que seas culpable de una mala organización del trabajo. Significa, sencillamente, que conviene distinguir entre dos preguntas. ¿Alguien me exige estar disponible? ¿O soy yo quien supone que debe estar disponible porque siempre lo he hecho así? La respuesta importa porque, en la primera situación, necesitas acuerdos organizativos, mientras que, en la segunda, también tendrás que cambiar tu propia manera de reaccionar.

¿Qué pierdes realmente cuando interrumpen tu descanso?

La pérdida más evidente es el tiempo. Si durante una pausa de treinta minutos dedicas diez a realizar tareas laborales, te quedan veinte minutos, al menos según una operación matemática sencilla. Pero ese cálculo no refleja toda la situación. A veces la interrupción llega justo cuando empiezas a relajarte. Después vuelves a analizar asuntos profesionales, compruebas las consecuencias de una decisión o esperas a ver si alguien te devuelve la llamada. Incluso cuando termina la conversación, no siempre puedes recuperar inmediatamente el estado de tranquilidad anterior.

La segunda pérdida es la previsibilidad. Cuando no sabes si dentro de un momento aparecerá otra incidencia, resulta

más difícil planificar siquiera un paseo breve, una comida tranquila o una conversación con alguien cercano. Empiezas a elegir formas de descanso que puedan interrumpirse instantáneamente. No te alejas demasiado porque quizá te llamen. No guardas el teléfono porque tal vez alguien necesite algo. Incluso los días en los que nadie se pone en contacto contigo, permaneces en un estado de disponibilidad cuyos límites nunca se han acordado claramente.

La tercera pérdida afecta a las relaciones profesionales. Si todo el mundo se ha acostumbrado a que respondas inmediatamente, cualquier cambio de comportamiento puede interpretarse como un deterioro de la colaboración. La persona que antes recibía una respuesta en un minuto empieza a preguntarse, después de diez, por qué la estás ignorando. No necesariamente porque sea especialmente exigente, sino porque el funcionamiento anterior ha creado determinadas expectativas. De esta manera, tu amabilidad, disponibilidad y eficacia pueden transformarse, casi sin que nadie lo advierta, en una obligación que jamás se acordó formalmente contigo.

Aquí conviene hacer otra distinción. Un empleado que permanece de guardia puede estar sujeto a normas diferentes de las aplicables a una persona que disfruta de un descanso durante su jornada laboral. En el contexto polaco, la legislación distingue entre diferentes tipos de pausas y períodos de disponibilidad, y sus consecuencias dependen de las circunstancias concretas. No todos los descansos implican una libertad absoluta para disponer del tiempo, del mismo modo que no todas las llamadas telefónicas determinan automáticamente cómo debe contabilizarse ese período. Si tienes dudas sobre la verdadera naturaleza de tu

descanso, consulta el reglamento laboral, el cuadrante, los acuerdos relativos a las guardias y las disposiciones legales correspondientes. En caso de conflicto, merece la pena recurrir al departamento de recursos humanos, a un representante de los trabajadores, a la Inspección Nacional de Trabajo de Polonia (Państwowa Inspekcja Pracy) o a un especialista en derecho laboral.

Estas precauciones no restan importancia a la pregunta fundamental: ¿la organización actual te permite disfrutar del descanso previsto para tu situación? Puedes plantearla tranquilamente, sin atribuir malas intenciones a nadie. A veces una organización lleva años funcionando según una costumbre que nadie ha intentado ordenar. Puede que tu superior ni siquiera sepa cuántas pequeñas decisiones llegan hasta ti durante los descansos, porque cada una de ellas se resuelve antes de convertirse en un problema visible.

Intenta, por tanto, examinar tu último descanso desde la perspectiva de lo que ocurrió realmente, y no desde la del cuadrante. ¿Pudiste dejar de realizar tus obligaciones durante un período determinado? ¿Sabía otra persona qué hacer ante una consulta habitual? ¿Tuviste que vigilar constantemente el teléfono? ¿O quizá el descanso fue tranquilo únicamente porque, por casualidad, hubo muy poco movimiento? Existe una enorme diferencia entre la tranquilidad que depende del azar y la que garantiza una organización adecuada del trabajo. La primera depende de la suerte. La segunda puede planificarse.

En esta etapa basta con establecer los hechos. No necesitas anunciar inmediatamente nuevas normas ni iniciar una revolución dentro del equipo. Si durante una semana observas qué interrumpe realmente tu descanso, tendrás un

punto de partida mucho mejor que la impresión general de que «todo el mundo está siempre pidiéndome cosas». Tal vez identifiques tres situaciones recurrentes que puedan resolverse mediante un único acuerdo. Quizá descubras una deficiencia más importante en la organización de las sustituciones. En ambos casos, el problema será más concreto y, por tanto, más fácil de abordar.

Sin embargo, lo más importante es recuperar el verdadero significado de la palabra «descanso». No debería ser una casilla vacía entre obligaciones ni un período durante el cual trabajas de forma más discreta para que no se note que sigues trabajando. Si tienes garantizada la posibilidad de descansar, esa posibilidad también debería existir fuera de los documentos. El cuadrante puede confirmar que el descanso estaba programado. Solo la práctica cotidiana demuestra si realmente tuvo lugar.

Capítulo 2 - Cómo te convertiste en el teléfono de emergencias de la empresa sin firmar ningún contrato

Nadie organizó una ceremonia solemne. No hubo un discurso de la dirección, ni una entrega oficial de un teléfono especial, ni un nombramiento formal que te convirtiera en la persona responsable de todas las preguntas que pudieran surgir entre el inicio y el final de la jornada laboral. Sin embargo, un buen día descubres que la gente te llama por asuntos que antes resolvía por su cuenta. Conoces la respuesta a una pregunta sobre un procedimiento, recuerdas el número de un proveedor, sabes dónde está determinado documento, eres capaz de tranquilizar a un cliente enfadado y resolver una discusión sobre quién debería encargarse de algo. Si la empresa quisiera diseñar una tarjeta de visita que reflejara tu situación real, debajo de tu cargo tendría que añadir: «Ante cualquier duda, llamen a este número. Es muy probable que su titular conteste».

Esto no ha ocurrido por casualidad. En las organizaciones surgen con enorme facilidad centros informales de conocimiento y toma de decisiones. Normalmente los forman personas competentes, serviciales y fiables. Si resuelves eficazmente una situación complicada una vez, tus compañeros recordarán que merece la pena acudir a ti. Si lo haces por segunda vez, su confianza aumentará. Cuando llega la décima llamada, ya no se preguntan si eres la persona adecuada. Solo saben que contactar contigo es cómodo y suele dar resultado. De esta manera, la eficacia, que debería ser una virtud profesional, empieza a generar un número cada vez mayor de responsabilidades imprevistas.

Imagina a Anna, que trabaja como coordinadora de turno. Durante sus primeros meses ayudaba a los empleados nuevos, explicaba los procedimientos y respondía pacientemente a sus preguntas. Cuando alguien no sabía cómo corregir un error en el sistema, le mostraba los pasos necesarios. Si faltaba un documento, lo encontraba y lo enviaba. Su ayuda era razonable y necesaria. Sin embargo, un año después, la situación es diferente. Sus compañeros le preguntan cosas que ya ha explicado muchas veces. No consultan las instrucciones porque resulta más rápido llamarla. Incluso empleados de otros turnos guardan su número y lo utilizan como una fuente universal de respuestas.

Al principio, Anna se sentía satisfecha por ello. Era necesaria. Tenía influencia en el funcionamiento del equipo. Su superior elogiaba su compromiso y sus compañeros agradecían su ayuda. Solo más tarde se dio cuenta de que prácticamente no podía alejarse de su puesto sin llevar el teléfono. Cuando intenta descansar, recibe mensajes. Si no contesta, al cabo de unos quince minutos alguien le pregunta si todo va bien. El equipo nunca la nombró formalmente responsable de un servicio de asistencia permanente, pero comenzó a comportarse como si su disponibilidad fuera una característica natural del entorno laboral, comparable a la iluminación o al acceso a internet.

¿Por qué eligen precisamente tu número?

La primera razón es sencilla: ahorrar esfuerzo. Si la respuesta puede encontrarse en un manual de varias páginas, pero tú puedes proporcionarla en treinta segundos, llamar parece una solución racional. Racional para quien llama, por supuesto. El esfuerzo de buscar la información se traslada a ti. La persona que llama ahorra tiempo, pero no

tiene en cuenta que acaba de interrumpir tu trabajo o tu descanso. Con una sola pregunta, la diferencia es pequeña. Sin embargo, cuando diez personas actúan de la misma manera, aparece un mecanismo que traslada sistemáticamente pequeñas responsabilidades a la persona más accesible.

La segunda razón tiene que ver con la responsabilidad. Algunas decisiones resultan incómodas, incluso cuando entran dentro de las competencias del empleado. Hay que evaluar la situación, elegir una solución y aceptar la posibilidad de equivocarse. Resulta mucho más seguro llamar a alguien con más experiencia, obtener su confirmación y, si algo sale mal, decir: «Eso fue lo que me aconsejaron». No siempre se trata de falta de honestidad. A veces el empleado realmente desconoce los límites de sus competencias o teme las consecuencias de cometer un error. Si la organización no ha establecido claramente qué decisiones pueden tomarse de forma autónoma, llamarte se convierte en una manera de reducir el riesgo personal.

La tercera razón es la costumbre consolidada. Las personas tienden a repetir los comportamientos que anteriormente produjeron el resultado esperado. Si siempre contestas y resuelves el problema, refuerzas la idea de que ese es el procedimiento correcto. No necesitas animar conscientemente a nadie. Basta con que nunca muestres otra posibilidad. Después de cierto tiempo, incluso una indicación tan sencilla como «Consulta primero las instrucciones» puede provocar sorpresa, porque se aparta de las normas que se habían establecido de manera informal.

Existe también una cuarta razón, algo menos cómoda de aceptar: a veces te gusta ser indispensable. No se trata

necesariamente de arrogancia. Sentir que otras personas necesitan tus conocimientos puede resultar agradable. Especialmente si dedicas mucho esfuerzo al trabajo y quieres comprobar que ese esfuerzo tiene valor. Cuando alguien llama con una pregunta difícil, recibes una confirmación inmediata de tus capacidades. Puedes ayudar, resolver el problema y restablecer el orden. Sin embargo, esa satisfacción puede salir cara si empiezas a identificar progresivamente tu valor profesional con la disponibilidad permanente.

Esto no significa que debas dejar de ayudar a tus compañeros. La ayuda mutua es un elemento fundamental de una buena colaboración. El problema aparece cuando sustituye al aprendizaje de la autonomía, a una distribución adecuada de responsabilidades y a los procedimientos normales. Si explicas cinco veces la misma tarea a la misma persona, merece la pena preguntarse por qué ese conocimiento no se consolida. Quizá las instrucciones sean difíciles de entender. Tal vez el empleado no haya tenido oportunidad de practicar. O puede que haya descubierto que le resulta más rentable llamarte que recordar la solución. Cada situación requiere una respuesta diferente.

La ayuda que, sin querer, agrava el problema

Piensa en la diferencia entre proporcionar una respuesta y enseñar a alguien cómo encontrarla. Cuando un compañero te pregunta dónde está el formulario actualizado, puedes enviarle inmediatamente el archivo. Es la solución más rápida en ese momento. Sin embargo, si la misma pregunta se repite regularmente, será más útil indicarle dónde está la carpeta compartida y cómo identificar la versión vigente. La primera acción resuelve un caso concreto. La segunda puede reducir el número de