Resuelve tu problema con un guiño

Mi jefe me pidió automatizar algo que nadie entiende

Cómo organizar un proceso antes de implementar inteligencia artificial y medir los beneficios reales



Max Paradox

Mi jefe me pidió automatizar algo que nadie entiende

Cómo organizar un proceso antes de implementar inteligencia artificial y medir los beneficios reales

Max Paradox

Rozwiąż swój problem z przymrużeniem oka

ISBN: 9788384905357

ALL-IN Rafał Płonkowski



ÍNDICE

INTRO 5

Capítulo 1 - Antes de poner en marcha la IA, aclara qué es exactamente lo que debe funcionar 11

Capítulo 2 - El proceso según la presentación frente al proceso según quienes realmente lo ejecutan..... 20

Capítulo 3 - No todos los problemas necesitan inteligencia artificial, aunque tu jefe ya haya comprado la licencia..... 30

Capítulo 4 - Automatizar el caos: cómo gastar dinero para cometer errores más deprisa 40

Capítulo 5 - Los datos están por todas partes, pero la verdad no aparece por ningún lado 51

Capítulo 6 - La gente no teme la automatización. Teme lo que la empresa hará con ella después 61

Capítulo 7 - El proyecto que debía hacer una sola cosa y ahora tiene que salvar a toda la empresa 71

Capítulo 8 - El proyecto piloto eterno, o la inteligencia artificial que funciona de maravilla mientras nadie la utiliza 82

Capítulo 9 - Del caos a unas instrucciones que hasta un ordenador pueda entender..... 92

Capítulo 10 - ¿Cuánto gana realmente una empresa con la automatización cuando dejamos de creernos las presentaciones?..... 102

Capítulo 11 - Pon a prueba la IA como si fuera a equivocarse. Porque algún día lo hará 113

Capítulo 12 - El ser humano en el proceso de decisión: quién tiene derecho a decirle «alto» a la IA.....123

Capítulo 13 - El gran día de la implantación, o por qué el lunes a las 8:00 es un pésimo momento para una revolución.....134

Capítulo 14 - El panel de control muestra un éxito. ¿Pero cómo sabemos que se debe a la IA?..... 144

Capítulo 15 - Cuando la IA falla y todos fingen que es solo un pequeño inconveniente 155

Capítulo 16 - Cuando la automatización no genera ahorros, aunque todos se hayan esforzado muchísimo.....165

Capítulo 17 - No tenemos presupuesto, personal ni tiempo. O cómo automatizar en una empresa de verdad.....175

Capítulo 18 - La automatización no es un mueble. No basta con instalarla y olvidarse de ella.....185

Capítulo 19 - Cuando la automatización se convierte en una vaca sagrada: cómo no perder el valor de simplificar 196

Capítulo 20 - La próxima vez que tu jefe diga «vamos a implantar IA», sabrás qué hacer 206

INTRO

El lunes, a las 9:07, tu jefe entra en la reunión con la expresión de alguien que acaba de descubrir el futuro. Anuncia que la empresa debe acelerar su transformación digital, aprovechar la inteligencia artificial y eliminar las ineficiencias. Todos asienten. Alguien escribe «IA» en su cuaderno, otra persona abre una presentación y tú te preguntas si sería apropiado preguntar qué es exactamente lo que pretendemos automatizar. No sería apropiado. Al fin y al cabo, eres un profesional. Y los profesionales no estropean el ambiente con preguntas cuya respuesta nadie conoce.

Veinte minutos después, se toma una decisión. Hay que automatizar el proceso de elaboración de informes. ¿El plazo? Preferiblemente, ayer. ¿El presupuesto? Por determinar. ¿El responsable del proceso? Probablemente todos, lo que en la práctica significa nadie. ¿La documentación? Está en alguna carpeta compartida, aunque la última vez que alguien la vio fue cuando la impresora de la oficina todavía funcionaba sin necesidad de llamar al departamento informático. El éxito debe ser espectacular, medible y fácil de presentar a la dirección en tres diapositivas. Una cuarta ya sería burocracia innecesaria.

Acabas de recibir una tarea que suena moderna, parece prestigiosa y reúne todas las condiciones necesarias para convertirse en un desastre bastante caro.

Lo más divertido es que el problema ni siquiera empieza con la inteligencia artificial. Comienza mucho antes, cuando cinco personas realizan la misma actividad de cinco maneras diferentes, tres hojas de cálculo contienen cinco

versiones de la verdad y el único ser humano que comprende las relaciones entre ellas es Marek, del departamento de control de gestión. Marek lleva dos semanas de vacaciones y no contesta al teléfono. Es entonces cuando la empresa descubre que su sistema informático más importante se llama Marek.

En estas circunstancias, implantar IA se parece a contratar a un asistente extraordinariamente rápido al que nadie sabe explicarle cuáles son sus obligaciones. El asistente puede analizar datos, elaborar informes, identificar patrones y preparar respuestas. Sin embargo, no puede adivinar de manera fiable por qué un departamento considera que un pedido está cerrado cuando se envía la factura, mientras que otro no lo da por terminado hasta recibir el pago. Si le ordenas acelerar el caos, puedes conseguir un caos que funcione a una velocidad impresionante. Ahora, además, con notificaciones automáticas.

Esto no significa que la inteligencia artificial esté sobrevalorada. Al contrario, puede resultar extraordinariamente útil. El problema aparece cuando una organización la trata como un remedio milagroso para todo aquello que antes no quiso poner en orden. En lugar de averiguar de dónde proceden los errores, compra una herramienta para procesarlos más deprisa. En lugar de aclarar las responsabilidades, crea un asistente digital que debe colaborar con personas convencidas de que la responsabilidad corresponde a otro departamento. En lugar de simplificar un procedimiento, automatiza todos sus rodeos, excepciones y extravagancias heredadas del pasado.

Y aquí aparece una pregunta que suele faltar en las reuniones de proyectos: ¿merece realmente la pena automatizar este proceso tal como está diseñado?

Puede que la mitad de sus etapas sean innecesarias. Puede que un informe cuya preparación exige seis horas semanales lleve meses sin servir para tomar ninguna decisión. Puede que tres personas comprueben los mismos valores porque una vez se produjo un error y, desde entonces, la organización decidió protegerse de su repetición utilizando prácticamente un departamento entero. La automatización puede ayudar, pero primero hay que determinar qué actividades generan valor de verdad y cuáles simplemente producen la apariencia de que alguien está trabajando.

En este libro no trataremos la tecnología como una religión ni las presentaciones de los proveedores como revelaciones divinas. Tampoco fingiremos que todos los empleados deberían convertirse en programadores, analistas de datos y especialistas en modelos de lenguaje, preferiblemente antes del jueves. Nos ocuparemos de algo mucho más cotidiano y, al mismo tiempo, más difícil: comprender el trabajo que queremos transformar.

Descubrirás cómo identificar el verdadero principio y el verdadero final de un proceso, incluso cuando quienes participan en él lo describen como si cada uno trabajara en una empresa diferente. Aprenderás a distinguir las actividades necesarias de aquellas que se realizan únicamente por costumbre, a detectar los puntos donde se producen errores y a determinar quién toma las decisiones. También examinaremos situaciones en las que la información circula entre mensajes, hojas de cálculo y

sistemas, mientras un ser humano desempeña la función de cable USB biológico.

Será especialmente importante distinguir tres cosas que, en las reuniones de empresa, suelen aparecer bajo una misma etiqueta: «mejora». Organizar un proceso significa establecer reglas y eliminar actividades innecesarias. La automatización convencional permite ejecutar tareas repetitivas siguiendo normas definidas. La inteligencia artificial puede aportar ayuda adicional cuando es necesario interpretar información menos estructurada, clasificar contenidos o elaborar propuestas. Estas soluciones pueden complementarse, pero no son intercambiables. Si basta con una fórmula sencilla o una regla dentro del sistema, recurrir a un modelo de IA puede ser el equivalente a contratar un helicóptero para trasladar un archivador de un escritorio a otro.

El dinero será el segundo gran protagonista de este libro. No el que aparece en una diapositiva titulada «Beneficios estratégicos potenciales», sino los costes y ahorros reales. Supongamos que un empleado dedica diez horas semanales a una tarea y que una nueva solución reduce ese tiempo a dos horas. Suena fantástico. ¿Ha ahorrado la empresa ocho horas? En términos de trabajo dedicado a esa tarea, posiblemente. ¿Ha ahorrado el equivalente a ocho horas de salario? No necesariamente. El empleado sigue cobrando su sueldo, la nueva herramienta cuesta dinero, alguien tiene que comprobar los resultados y mantener la solución también requiere trabajo.

El beneficio real depende de lo que la organización haga con el tiempo recuperado. Puede atender más casos, reducir las horas extraordinarias, evitar nuevas contrataciones o mejorar la calidad del servicio. También

puede permitir que todos dediquen más tiempo a preguntarse por qué el nuevo sistema genera cada viernes una tabla con una columna vacía. Multiplicar las horas por el coste salarial del empleado no basta para demostrar un éxito financiero.

Por eso aprenderemos a establecer un punto de referencia antes de la implantación. ¿Cuánto tiempo requiere el trabajo? ¿Cuántos casos deben corregirse? ¿Con qué frecuencia aparecen excepciones? ¿Cuánto cuesta gestionar los errores? ¿Qué actividades desaparecerán realmente y cuáles simplemente cambiarán de responsable? Sin esta información es fácil presentar una mejora imposible de verificar. Es un poco como anunciar que has perdido cinco kilos antes de subirte por primera vez a una báscula. El resultado parece magnífico, especialmente en Excel.

También tendremos presentes los límites de la automatización. No todos los datos pueden compartirse con cualquier herramienta, no todas las respuestas de la IA son correctas y no todas las decisiones deberían dejarse en manos de un sistema sin supervisión humana. En algunos procesos, un error significa cinco minutos adicionales de trabajo; en otros, puede provocar pérdidas económicas, vulneraciones de la confidencialidad o consecuencias graves para los clientes. Una buena implantación tiene en cuenta estas diferencias en lugar de ocultarlas detrás de un vistoso gráfico de ahorros.

No necesitas ocupar el cargo de director de transformación ni tener influencia sobre todas las decisiones de la empresa. A veces solo puedes poner orden en una parte del trabajo de tu equipo, recopilar datos y presentar una propuesta razonable. Eso basta para comenzar un cambio sin prometer una revolución. Y si tu jefe espera una

implantación espectacular en dos semanas, te vendrán bien argumentos que te permitan hablar del alcance, los riesgos y los beneficios esperados sin pronunciar la frase «esto no va a funcionar», que rara vez provoca una ovación en una reunión del consejo de administración.

Lo más importante es que, después de leer este libro, seas capaz de enfrentarte a una instrucción confusa y convertirla en una serie de decisiones razonables. No tienes que conocer todas las respuestas desde el primer momento. Lo que sí deberías saber es qué preguntas formular, qué comprobar y cuándo reconocer que todavía no existen fundamentos suficientes para elegir una tecnología.

Porque la inteligencia artificial puede acelerar muchísimas cosas. Pero comprender el problema es un paso que no conviene saltarse.

Y cuando la próxima vez tu jefe anuncie que hay que implantar IA inmediatamente, quizá, en lugar de abrir nerviosamente un catálogo de proveedores, preguntes con tranquilidad:

«Estupendo. ¿Pero podemos aclarar primero qué estamos haciendo exactamente?».

Puede que esa sea la frase más productiva de todo el proyecto.

Capítulo 1 - Antes de poner en marcha la IA, aclara qué es exactamente lo que debe funcionar

En el calendario de la empresa aparece una reunión titulada «Optimización de procesos mediante IA». Hay once personas invitadas, entre ellas tres responsables de departamento, dos especialistas informáticos y alguien de finanzas que probablemente ha acabado allí porque alguien mencionó la palabra «ahorro». El orden del día consta de una sola frase: «Analizar las posibilidades de automatización». La reunión dura una hora. Durante los primeros veinte minutos, todos hablan de cuánto cambiará el futuro gracias a la inteligencia artificial. Durante los veinte siguientes, enumeran herramientas. En los últimos minutos, acuerdan que hay que preparar un análisis del proceso. Sin embargo, nadie sabe explicar dónde empieza, dónde termina ni quién responde de su resultado.

Enhorabuena. Acabas de asistir a la primera reunión del proyecto. Se han creado tres tareas, programado otras cuatro reuniones y preparado una presentación. El problema en sí sigue intacto, pero ahora ya tiene un nombre profesional.

Este escenario es ficticio, aunque el mecanismo que describe resulta difícil de considerar especialmente exótico. Las organizaciones suelen iniciar sus proyectos tecnológicos hablando de soluciones porque las soluciones resultan más atractivas que los problemas. Una herramienta nueva puede mostrarse en una pantalla, describirse con un eslogan llamativo e incorporarse a la estrategia corporativa.

Analizar el trabajo real, en cambio, exige hablar con las personas que realizan diariamente tareas invisibles para la dirección. Hay que hacer preguntas incómodas, observar excepciones y admitir que algunos procedimientos empresariales existen principalmente porque nadie ha encontrado todavía tiempo para cuestionarlos.

Empecemos, por tanto, con una distinción fundamental. Un proceso no es el nombre de un departamento, un puesto de trabajo ni un programa informático. Es una secuencia de actividades relacionadas que transforma determinada información, materiales o decisiones en un resultado concreto para un destinatario. Se puede describir, observar y evaluar. Si alguien afirma que el proceso es «atención al cliente», probablemente está indicando un área de actividad. Si dice: «Desde la recepción de una reclamación hasta la comunicación de la resolución al cliente y el cierre del expediente», empezamos a entender qué estamos buscando.

La diferencia parece pequeña hasta que intentas automatizar toda la «atención al cliente». Entonces descubres que has metido en un mismo proyecto la recepción de solicitudes, las respuestas a consultas, la gestión de reclamaciones, la actualización de datos, la preparación de documentos y una docena de excepciones. Surge una iniciativa tan amplia que prácticamente cualquier cosa puede formar parte de ella, incluida la cafetera de recepción, siempre que comunique su avería mediante un formulario.

La primera tarea consiste, por tanto, en delimitar el alcance.

Imagina una empresa distribuidora en la que un responsable quiere automatizar la elaboración del informe

semanal de ventas. El equipo extrae datos del sistema, completa una hoja de cálculo, compara los resultados con el plan, comprueba las discrepancias y envía el informe a sus superiores. Los empleados aseguran que preparar los informes consume demasiado tiempo. El responsable considera que la IA debería elaborarlos por sí sola. El proveedor tecnológico garantiza que su solución puede analizar datos y generar comentarios. Todo parece prometedor.

Solo cuando se habla con las personas que preparan el informe se descubre que extraer los datos lleva apenas unos minutos. Lo que más tiempo consume es averiguar por qué las cifras de dos sistemas no coinciden, asignar manualmente las ventas a las categorías correspondientes y corregir datos cuyas definiciones no son uniformes. Dicho de otro modo, el problema no consiste en redactar el informe, sino en conseguir que la información alcance un nivel de calidad que permita confiar en ella.

Si la empresa implanta un generador de comentarios, obtendrá explicaciones redactadas más rápidamente sobre datos que pueden seguir siendo incorrectos. El resultado será un documento elegante con cifras equivocadas. La tecnología no habrá solucionado la causa, sino que le habrá dado una presentación gráfica más atractiva.

¿Dónde empieza el verdadero proceso?

Una buena manera de realizar el primer diagnóstico consiste en seguir un caso concreto desde el principio hasta el final. No preguntes únicamente cómo debería funcionar el procedimiento. Pide al empleado que te muestre el último caso real. ¿Cuándo recibió la información? ¿Qué hizo primero? ¿Cómo supo que podía pasar al siguiente paso? ¿A

quién entregó el resultado? ¿Cuándo consideró terminada su tarea?

Este enfoque protege frente a un fenómeno que podríamos llamar la versión oficial de la realidad. En la documentación todo transcurre de forma lineal. El sistema recibe los datos, el empleado los verifica, el responsable aprueba el resultado y el destinatario recibe la información. En la práctica, el empleado llama a una compañera porque el sistema muestra un estado desactualizado. La compañera consulta otro sistema, envía un mensaje al almacén y espera una respuesta. El responsable solo aprueba el resultado después de recibir un informe adicional que no aparece en ninguna instrucción.

Cuando preguntes por qué todos realizan esas actividades adicionales, probablemente escucharás: «Porque de otra manera no se puede». Es una respuesta importante, pero no definitiva. Puede indicar una limitación técnica real, la falta de permisos, datos deficientes o una norma cuyo sentido se perdió hace mucho tiempo. Cada una de estas causas requiere una solución diferente.

Durante la primera observación basta con registrar cinco elementos:

1. ¿Qué desencadena el proceso y qué resultado debería producirse?
2. ¿Quién realiza cada actividad y quién es responsable del resultado final?
3. ¿Qué información y sistemas se necesitan?
4. ¿Dónde aparecen esperas, correcciones, excepciones y decisiones poco claras?
5. ¿Cómo sabe el destinatario que el asunto se ha resuelto correctamente?

No necesitas crear inmediatamente un diagrama profesional con veinte tipos de símbolos. Una hoja de papel, un esquema sencillo o una tabla suelen ser suficientes para identificar las primeras relaciones. Lo importante es registrar las actividades reales, no la versión ideal del procedimiento. Si un empleado copia datos entre sistemas todas las mañanas porque no existe una integración, inclúyelo. No elimines esa actividad del esquema simplemente porque resulta embarazosa durante una presentación.

Volvamos al informe de ventas. Supongamos que una analista extrae los datos el lunes por la mañana. Después espera las actualizaciones de dos equipos, comprueba manualmente la asignación de productos, elimina duplicados y aclara discrepancias. Solo entonces prepara el informe. Su superior lee el documento y solicita un desglose adicional de los resultados. El informe vuelve para su corrección y, finalmente, llega a sus destinatarios.

Según la descripción oficial, el proceso consta de tres pasos: extraer datos, preparar el informe y enviarlo. En realidad, contiene una docena de actividades, varios puntos de decisión y al menos dos momentos en los que el trabajo puede quedar detenido durante un tiempo indefinido.

Esto no significa que haya que automatizar todos esos elementos. Significa únicamente que, por fin, sabemos a qué nos enfrentamos.

Cuando todos tienen razón, pero el proceso sigue sin funcionar

Uno de los problemas más traicioneros aparece cuando cada persona realiza correctamente su parte del trabajo, pero el proceso completo produce resultados deficientes. El departamento comercial entrega información según su

calendario. Finanzas exige una verificación más detallada. Operaciones trabaja con actualizaciones que no están disponibles hasta el día siguiente. Todos tienen sus motivos. Nadie se siente responsable del tiempo que transcurre entre unas actividades y otras.

Precisamente por eso no basta con preguntar a las personas si realizan correctamente sus tareas. Hay que comprobar si el resultado de una actividad es suficiente para que la siguiente persona pueda empezar a trabajar sin explicaciones adicionales. Un proceso puede ser la suma de actividades correctamente ejecutadas y, al mismo tiempo, un desastre organizativo. Los distintos departamentos se parecen entonces a músicos que interpretan a la perfección composiciones diferentes. Cada uno merece un aplauso, pero el público abandona la sala.

En la práctica, conviene distinguir entre la responsabilidad sobre una actividad y la responsabilidad sobre el resultado del proceso completo. La persona que prepara los datos puede ser responsable de que estén completos, el responsable del equipo puede encargarse de aprobarlos y el propietario del proceso debe velar por que el conjunto funcione dentro de los plazos y niveles de calidad acordados. En un equipo pequeño, una misma persona puede desempeñar varias funciones. Lo importante es que las responsabilidades sean explícitas y no se determinen únicamente cuando aparece un error.

No siempre tendrás la posibilidad de modificar la estructura de responsabilidades. Sin embargo, sí puedes hacer visible el vacío existente. En lugar de afirmar «nadie se responsabiliza de esto», presenta una observación concreta: «Después de transferir los datos entre departamentos, no existe una persona encargada de

supervisar las discrepancias y decidir cómo resolverlas». Esta frase permite hablar de acciones, no de culpables. Resulta especialmente útil cuando los participantes del proyecto ocupan puestos diferentes y cada uno dispone de su propio arsenal de argumentos defensivos.

También conviene distinguir un problema del proceso de un error aislado de ejecución. Si una persona confunde dos columnas de una hoja de cálculo, la causa puede ser una distracción momentánea. Si varias personas confunden regularmente las mismas columnas, merece la pena examinar el diseño del formulario, los nombres utilizados y la forma de transmitir la información. La automatización puede ser una protección eficaz frente a errores repetitivos, pero solo después de averiguar de dónde proceden. De lo contrario, puedes crear un sistema que seleccione sistemáticamente la columna equivocada. Lo hará sin cansarse, sin vacaciones y sin el menor remordimiento.

No confundas el síntoma con la causa

«Preparar los informes lleva demasiado tiempo» es una observación. «Los empleados son demasiado lentos» es una interpretación. «Dos sistemas utilizan definiciones diferentes de la fecha de venta, por lo que cada actualización exige una conciliación manual» es una hipótesis sobre la causa que puede comprobarse.

Esta distinción cambia la calidad de la conversación. En lugar de preguntarse cómo conseguir que el empleado trabaje más rápido, se puede investigar la coherencia de las definiciones, la disponibilidad de los datos y el número de correcciones manuales. A veces, la mejora más eficaz no será un agente inteligente, sino acordar una única manera de calcular un resultado. No parece espectacular en una

conferencia tecnológica, pero puede ahorrar muchas horas de discusiones.

Resulta útil preguntar «¿por qué?» varias veces, siempre que no conviertas la conversación en un interrogatorio. ¿Por qué se retrasa el informe? Porque estamos esperando los datos. ¿Por qué esperamos? Porque los recibimos después de una verificación manual. ¿Por qué es necesaria esa verificación? Porque las cifras de los sistemas a veces son diferentes. ¿Por qué son diferentes? Porque los sistemas se actualizan en momentos distintos y clasifican determinadas transacciones de forma desigual.

En ese momento, el problema empieza a adquirir una forma concreta. Se puede comprobar el alcance de las discrepancias, acordar las reglas y solo entonces decidir qué actividades merece la pena automatizar. Sin embargo, no supongas que cada nuevo «¿por qué?» conduce a una única causa definitiva. Los procesos suelen tener varias fuentes de dificultades que actúan simultáneamente. A veces el problema combina una mala calidad de los datos, la ausencia de decisiones y un plazo demasiado ajustado.

Al terminar este primer diagnóstico, intenta escribir una sola frase que describa el problema sin utilizar las palabras «IA», «automatización» ni «transformación». Por ejemplo: «Cada semana perdemos tiempo conciliando manualmente los datos de dos sistemas porque utilizan definiciones y calendarios de actualización diferentes». Esta frase todavía no determina cómo resolver el problema, pero delimita un ámbito que se puede investigar.

Si no consigues formularla, necesitas más observaciones, no una herramienta más cara.

En un proyecto bien gestionado, el primer éxito no tiene por qué ser una automatización funcionando. Puede ser el momento en que los participantes se ponen de acuerdo, por primera vez, sobre cuál es el problema que intentan resolver. Suena modesto, pero tiene una importancia enorme. Solo entonces la tecnología deja de ser una respuesta que se buscaba antes de formular la pregunta.

Y si durante la próxima reunión alguien pregunta cuándo vais a empezar por fin a implantar inteligencia artificial, puedes responder tranquilamente: «Estamos determinando qué debería hacer para no automatizar nuestros errores».

Sin duda, es un comienzo mucho mejor que comprar licencias y confiar colectivamente en que todo salga bien.

Capítulo 2 - El proceso según la presentación frente al proceso según quienes realmente lo ejecutan

En la pantalla aparece un diagrama. Cinco rectángulos, cuatro flechas y un rombo que representa una decisión. Todo está perfectamente alineado, los colores combinan y el conjunto es tan elegante que uno podría pensar que la empresa funciona sin la menor fricción. El primer rectángulo indica la recepción de una solicitud; el segundo, la verificación de los datos; el tercero, la aprobación; el cuarto, la ejecución; y el quinto, el cierre del caso.

El responsable presenta el esquema con orgullo. Después pregunta a una empleada que gestiona las solicitudes si el proceso funciona realmente de esa manera.

«Sí, más o menos», responde ella.

En el lenguaje corporativo, «más o menos» puede contener una cantidad extraordinaria de información. En este caso, incluye una hoja de cálculo adicional, siete tipos de excepciones, dos grupos de comunicación no oficiales y comprobaciones manuales de datos porque el sistema a veces muestra un estado que no debería mostrar. El diagrama sigue siendo precioso. Por desgracia, describe una organización que existe principalmente durante las presentaciones.

Esto no significa necesariamente que quien elaboró el esquema intentara engañar a nadie. Los procedimientos suelen describir la manera prevista de trabajar, no todas las situaciones que aparecen en la práctica. Se crean durante la implantación de un sistema, una auditoría o una

reorganización. Más adelante cambian los clientes, los requisitos, los productos y los empleados. Surgen nuevas excepciones, soluciones alternativas y acuerdos. El documento permanece igual porque actualizarlo rara vez consigue entrar en la lista de tareas urgentes. Como resultado, la organización desarrolla gradualmente dos procesos: el oficial, que puede mostrarse, y el real, gracias al cual el trabajo consigue salir adelante.

Para un proyecto de automatización, esta diferencia es fundamental. Una herramienta diseñada exclusivamente a partir del procedimiento oficial puede funcionar magníficamente durante una demostración y fracasar en su primer encuentro con una solicitud real. No porque los programadores hayan trabajado mal, sino porque han automatizado un mundo donde todos los formularios están completos, los datos se encuentran actualizados y las personas toman las decisiones exactamente en el momento previsto.

Ese mundo a veces está disponible en el entorno de pruebas. Por lo general, no tiene clientes.

Lo que no verás en el diagrama

Imagina un departamento encargado de gestionar pedidos empresariales. El proceso oficial contempla la recepción del pedido, la comprobación de disponibilidad, la confirmación de las condiciones y el envío de los documentos para su ejecución. Sencillo. Sin embargo, durante una conversación, un empleado explica que algunos clientes envían sus pedidos por correo electrónico, otros utilizan un formulario y otros comunican los cambios por teléfono. Un cliente introduce habitualmente códigos de productos desactualizados. Otro solicita mercancías en conjuntos que el sistema no reconoce.

Cada caso requiere interpretación. El empleado conoce el historial de la relación comercial, sabe reconocer una equivocación y distingue cuándo debe solicitar una confirmación. A veces utiliza notas guardadas fuera del sistema oficial. Estas actividades pueden parecer complicaciones innecesarias hasta que se descubre que precisamente ellas evitan que se envíe la mercancía equivocada.

Alguien que se fijara únicamente en el número de clics podría concluir que basta con sustituir a la persona por un algoritmo. Sin embargo, la parte más difícil del trabajo consiste en reconocer el contexto y tomar decisiones con información incompleta. En determinadas condiciones, la IA puede ayudar en esa interpretación, pero necesita datos adecuados, reglas para verificar los resultados y una definición de las situaciones que requieren intervención humana.

Precisamente por eso observar el trabajo real es más importante que limitarse a leer la documentación. No necesitas organizar un estudio de varias semanas. Empieza con unos cuantos casos diferentes, preferiblemente uno habitual, otro más complicado y uno que haya requerido una corrección. Pide a quien realizó el trabajo que te muestre qué hizo, qué información tenía disponible y por qué tomó una decisión concreta.

Es fundamental crear un ambiente en el que el empleado no tema sufrir consecuencias por mostrar una manera no oficial de trabajar. Si durante la observación te comportas como un inspector que busca culpables, lo que verás será, sobre todo, una representación cuidadosamente preparada del procedimiento. La persona que normalmente utiliza una hoja de cálculo auxiliar recordará de repente todas las