Resuelve tu problema con un guiño

Para irme de vacaciones solo me falta alguien que me sustituya

Cómo delegar tus responsabilidades y establecer las normas de contacto antes de irte de vacaciones



Max Paradox

Para irme de vacaciones solo me falta alguien que me sustituya

Cómo delegar tus responsabilidades y establecer las normas de contacto antes de irte de vacaciones

Max Paradox

Rozwiąż swój problem z przymrużeniem oka

ISBN: 9788384906682

ALL-IN Rafał Płonkowski



ÍNDICE

INTRO 5

Capítulo 1 - ¿Eres imprescindible? Eso puede ser un problema..... 11

Capítulo 2 - Por qué siempre empezamos demasiado tarde a delegar nuestras responsabilidades 21

Capítulo 3 - He enviado un correo, así que las responsabilidades ya están delegadas. ¿Verdad? 31

Capítulo 4 - «Si pasa algo, llamadme». Cinco palabras que pueden arruinar tus vacaciones 40

Capítulo 5 - ¿A quién elegir para sustituirte sin crear un segundo problema?..... 50

Capítulo 6 - Accesos, contraseñas y permisos. O el sustituto ante una puerta cerrada..... 60

Capítulo 7 - Todo está en mi cabeza. Por desgracia, mi cabeza se va de vacaciones..... 69

Capítulo 8 - Solo me queda una cosa más. Cómo evitar que la semana anterior a las vacaciones se convierta en un maratón de horas extra..... 78

Capítulo 9 - Una sola hoja de traspaso que realmente salva la situación 89

Capítulo 10 - ¿Quién toma las decisiones cuando no estás? Establece los límites antes de que alguien empiece a adivinar 98

Capítulo 11 - Cómo informar a todo el mundo de tus vacaciones para que nadie finja estar sorprendido 108

Capítulo 12 - El ensayo general de la sustitución. Mejor descubrir los fallos antes de las vacaciones que durante ellas 119

Capítulo 13 - ¿Qué hacer con un problema que no estaba previsto? 129

Capítulo 14 - Las últimas 48 horas antes de las vacaciones. Cómo cerrar el portátil sin sentir que se avecina una catástrofe 140

Capítulo 15 - No hay sustituto, no hay personal, pero las vacaciones siguen en pie. ¿Y ahora qué?.....152

Capítulo 16 - Tu sustituto ha cometido un error. ¿De verdad tienes que salvarlo todo desde tus vacaciones?.....163

Capítulo 17 - Faltan dos días para las vacaciones y los preparativos están patas arriba. ¿Cómo salvar la situación sin un milagro organizativo? 173

Capítulo 18 - Regresar de vacaciones sin una avalancha de mensajes. ¿Cómo recuperar el control del trabajo sin perder todo el descanso? 184

Capítulo 19 - Las próximas vacaciones sin repetir el caos. ¿Cómo reconocer que los viejos problemas están regresando?.....196

Capítulo 20 - Vacaciones sin sentimiento de culpa. No necesitas ser imprescindible para ser valioso..... 207

INTRO

Faltan tres días para tus vacaciones. La maleta está en el recibidor, la previsión meteorológica promete buen tiempo y el teléfono te recuerda de vez en cuando que pronto serás una persona cuyo mayor problema debería consistir en elegir entre una tumbona y un paseo. En teoría, todo está preparado. En la práctica, acabas de descubrir que la mitad de la empresa funciona gracias a información que existe únicamente en tu cabeza, la otra mitad tiene tu número de teléfono y la persona designada para sustituirte acaba de preguntarte: «Pero ¿qué se supone que tengo que hacer exactamente cuando no estés?». En ese momento, la tranquilidad vacacional se aleja más deprisa que el avión para el que todavía ni siquiera has comprado equipaje adicional.

Así que comienzas una operación frenética cuyo nombre en clave es «Traspaso de responsabilidades». Abres un documento, escribes las tres primeras tareas y entonces recuerdas otras catorce. Alguien llama para preguntar por un asunto de hace dos meses. Otra persona quiere saber si la semana que viene se podrá aprobar algo. Tu superior te asegura que debes descansar, pero al mismo tiempo añade: «Si ocurre algo realmente importante, te llamaremos». Por supuesto. Solo queda determinar si «realmente importante» significa una avería del sistema, la pérdida de un cliente clave o no poder acceder a una presentación que alguien podría haber guardado en la carpeta correspondiente.

Sin embargo, lo más inquietante es que esta situación no tiene por qué ser consecuencia de una mala organización. Puedes ser una persona responsable, ordenada y realmente

buena en tu trabajo. Precisamente por eso, los demás se han acostumbrado a que conozcas las respuestas, recuerdes los plazos, detectes los errores y seas capaz de resolver un problema antes de que nadie haya tenido tiempo de asignarle un número de incidencia. Poco a poco, tu eficacia se ha convertido en una dependencia de la organización respecto a tu presencia. Enhorabuena, te has vuelto imprescindible. Suena como un cumplido hasta que intentas marcharte diez días sin el portátil del trabajo.

En torno a las vacaciones ha surgido una creencia bastante peculiar: un buen empleado debería preparar sus responsabilidades de tal manera que nadie notara su ausencia. Es una aspiración ambiciosa, pero a menudo tan realista como esperar que, después de apagar la cafetera, el café siga preparándose solo. Algunas tareas requieren decisiones, otras necesitan acceso a información y otras dependen de conocer un contexto que no puede transmitirse en una sola frase. Si durante todo el año haces el trabajo de varias personas o gestionas procesos sin el apoyo adecuado, una semana de preparación no hará aparecer de repente a otro especialista. Sin embargo, sí puedes organizar las responsabilidades, reducir el riesgo de caos y dejar claro qué es razonable esperar durante tu ausencia.

Precisamente para eso sirve este libro.

Aquí no encontrarás instrucciones para trabajar dieciséis horas diarias antes de las vacaciones con el fin de merecerte una semana de descanso. Tampoco intentaremos convencerte de que basta con activar una respuesta automática que diga «Estoy fuera de la oficina» para que todos los problemas esperen obedientemente a tu regreso. Por desgracia, la vida profesional tiene cierta debilidad por

las complicaciones, especialmente cuando el calendario indica que ya deberías estar pensando en hacer la maleta. Lo que sí aprenderás es a preparar un traspaso de responsabilidades que resulte comprensible para los demás, que pueda llevarse a la práctica y que sea lo suficientemente sólido como para resistir los imprevistos habituales.

Empezaremos por una distinción importante: traspasar responsabilidades no significa enumerar absolutamente todo lo que haces cada día. Una lista así puede impresionar por su longitud, pero para quien te sustituye puede resultar tan útil como entregar el manual de instrucciones de un avión a un pasajero en medio de una turbulencia. Esa persona necesita saber, ante todo, qué debe suceder, cuándo, con qué información y dentro de qué límites de autoridad. Es igualmente importante determinar qué asuntos pueden esperar, cuáles debería asumir otra persona y cuáles ni siquiera conviene iniciar mientras estés ausente. Eso no demuestra falta de compromiso. Es una forma consciente de gestionar recursos limitados.

Prestaremos especial atención a la persona que va a sustituirte. Puede que sea un excelente profesional, pero que no conozca tus proyectos. Quizá conozca los procesos, aunque también tenga su propio trabajo. O puede que la sustitución exista principalmente en el calendario, porque nadie ha comprobado si la persona designada dispone de los accesos, las autorizaciones y el tiempo necesarios. Escribir un nombre en un mensaje no transmite competencias por arte de magia. Si un compañero tiene que aprobar pedidos, necesita saber qué criterios debe aplicar. Si debe responder a los clientes, tiene que conocer los acuerdos vigentes. Si su función consiste únicamente en

reaccionar ante situaciones urgentes, conviene establecer claramente cuáles son. De lo contrario, la sustitución puede acabar consistiendo en una persona que pasa toda la semana explicando, con una profesionalidad admirable, que no tiene ni idea.

Otro desafío independiente es el contacto durante las vacaciones. A primera vista, la pregunta parece sencilla: ¿contestas al teléfono o no? En la práctica, entre estar completamente inaccesible y dirigir los asuntos de la empresa todos los días desde el balcón del hotel existen distintas posibilidades, dependiendo de la naturaleza del trabajo, las obligaciones reales y los acuerdos con la empresa. Lo importante es que esas normas no surjan por accidente. La frase «Si pasa algo, llamadme» puede abrir la puerta a toda una colección de situaciones que para quien llama son urgentes principalmente porque no le apetece buscar la respuesta. Unas buenas normas de contacto establecen quién toma las decisiones, dónde debe buscarse ayuda en primer lugar y cómo actuar ante situaciones verdaderamente críticas. No exigen fingir que los problemas desaparecerán, pero tampoco convierten las vacaciones en un turno de guardia bajo una palmera.

También examinaremos lo que ocurre al otro lado de tu escritorio. A menudo, un empleado teme que, al delegar sus tareas, pierda el control, reciba una evaluación negativa o encuentre una catástrofe cuando regrese. Un responsable puede preocuparse por los retrasos, mientras que un compañero quizá tema asumir responsabilidades adicionales. Al cliente, por su parte, normalmente le interesa el resultado, no la fecha de salida de tu vuelo. Estas necesidades no siempre pueden conciliarse perfectamente. Sin embargo, es posible hablar de ellas de manera concreta,

sin acusaciones, sin pedir perdón por tomarte vacaciones y sin hacer promesas que nadie podrá cumplir.

Quizá te estés preguntando si de verdad necesitas prepararte tanto. Al fin y al cabo, ya te has ido de vacaciones otras veces. La empresa sobrevivió, los proyectos no se vinieron abajo y, cuando regresaste, solo tenías unos cuantos cientos de mensajes y un ligero temblor en el párpado. Precisamente por eso merece la pena mirar la situación desde otra perspectiva. Que la organización haya sobrevivido a tu ausencia no significa necesariamente que la sustitución funcionara bien. Tal vez otras personas sufrieron un estrés innecesario, algunas decisiones quedaron pendientes y tú interrumpiste tu descanso con regularidad. El coste de esta solución está repartido entre distintas personas y resulta fácil pasarlo por alto. Sin embargo, cuando se repite en cada periodo vacacional, acaba convirtiéndose en un procedimiento invisible que nadie ha aprobado oficialmente.

No tienes que arreglar toda la organización antes de marcharte. Tampoco necesitas demostrar que eres la única persona capaz de mantenerla con vida. Basta con empezar por una pregunta razonable: ¿qué debe seguir funcionando realmente sin mí y qué necesitan los demás para poder encargarse de ello? La respuesta permite distinguir la responsabilidad de la costumbre, la urgencia de la comodidad y el riesgo verdadero de la simple preocupación.

Las vacaciones no son una prueba de lealtad ni un concurso para ver quién redacta las instrucciones de traspaso de responsabilidades más largas. Son una parte normal de la vida profesional, para la que merece la pena preparar el trabajo con la misma seriedad con la que se prepara un proyecto importante. Solo que esta vez el

objetivo no será un informe impresionante, un récord de ventas ni otro plazo cumplido a costa de sacrificar una tarde. El objetivo será poder cerrar el portátil sabiendo que las personas adecuadas saben qué hacer y que tú no necesitas supervisar personalmente cada movimiento.

Y quizá entonces, cuando ya estés de vacaciones, el teléfono vibre únicamente porque alguien te ha enviado una fotografía de un gato extraordinariamente gracioso. Ese sí que es un mensaje al que merece la pena responder.

Capítulo 1 - ¿Eres imprescindible? Eso puede ser un problema

En el calendario de la empresa aparece el aviso de tus vacaciones. Dos semanas, aprobadas por tu superior, marcadas con el color correspondiente y registradas con tanta antelación que hasta la persona más ocupada debería tener tiempo suficiente para prepararse. Sin embargo, las reacciones de tus compañeros resultan interesantes. Uno dice: «Genial, así descansarás». Otro pregunta: «¿Y quién se encargará de supervisar el proyecto?». Un tercero mira las fechas y guarda un silencio que sugiere que acaba de leer una predicción del fin del mundo. Finalmente, tu superior comenta con una sonrisa: «Sin ti será complicado, pero de alguna manera nos las arreglaremos». En principio, suena amable, aunque resulta difícil no darse cuenta de que la organización trata tu marcha como una pequeña catástrofe natural para la que hay que constituir un comité de crisis.

Sentirse necesario produce satisfacción. Saber que tus compañeros valoran tus conocimientos y que tu superior confía en tus decisiones resulta agradable y perfectamente comprensible. El problema comienza cuando ser necesario se convierte en una dependencia absoluta. Si eres la única persona que sabe por qué un cliente recibió determinadas condiciones, dónde se encuentra la última versión de un informe y quién puede autorizar una excepción al procedimiento habitual, tu presencia se convierte en parte de la infraestructura de la empresa. La diferencia es que un servidor puede estar supervisado y disponer de un sistema de alimentación de emergencia, mientras que una persona

tiene derecho a irse de vacaciones, ponerse enferma o, sencillamente, apagar el teléfono.

Muchas personas descubren la magnitud de esta dependencia únicamente cuando empiezan a preparar su ausencia. Al fin y al cabo, durante el día a día todo parece funcionar con normalidad. Respondes preguntas, modificas plazos, resuelves conflictos, tomas pequeñas decisiones y transmites información. Algunas de estas actividades las realizas casi automáticamente. Cuando un compañero te pregunta por qué un pedido sigue pendiente, recuerdas inmediatamente que el proveedor prometió una confirmación para el jueves y que un mensaje anterior contenía un número de producto incorrecto. No necesitas instrucciones porque toda la historia del asunto está almacenada en tu memoria. Para ti son treinta segundos de conversación. Para quien te sustituya pueden convertirse en una hora revisando correos y otra media hora intentando averiguar si la información encontrada sigue siendo válida.

Así es como surge el trabajo invisible. No figura en la descripción oficial de tus responsabilidades, no aparece como una tarea independiente en el sistema y, muchas veces, ni siquiera te das cuenta de cuánto tiempo consume. Alguien te pide que compruebes una cifra, otra persona necesita una confirmación y un tercero pregunta por acuerdos anteriores. Cada situación parece insignificante por separado. Solo cuando intentas marcharte descubres que por tu cabeza pasan decenas de pequeñas conexiones sin las cuales los demás tienen dificultades para actuar de manera autónoma. La empresa no siempre necesita tus talentos extraordinarios. A veces necesita, simplemente, información que nadie se había molestado en dejar por escrito.

Cuando la competencia se convierte en una trampa

Imagina a Marta, que coordina la relación con varios clientes importantes. Es eficaz, conoce perfectamente sus expectativas y puede reconocer un problema con solo leer las tres primeras palabras de un mensaje. A los clientes les gusta contactar con ella porque reciben respuestas rápidas. A sus compañeros también, porque Marta siempre sabe qué está ocurriendo. Con el tiempo, todo el mundo empieza a saltarse los canales habituales de comunicación y a dirigirle las preguntas directamente. Incluso los asuntos que podrían resolver otras personas terminan sobre su escritorio. Al principio, Marta interpreta esta situación como una muestra de confianza. Solo cuando se acercan sus vacaciones comprende que nadie más conoce la situación completa.

Esta no es una historia sobre un equipo incompetente. Es un ejemplo de un mecanismo en el que la comodidad sustituye progresivamente a la organización. Si preguntarle algo a Marta lleva dos minutos y encontrar la respuesta por cuenta propia requiere quince, la mayoría elegirá la opción más rápida. Marta también prefiere responder directamente antes que explicar dónde debe buscarse la información. A corto plazo, todos ahorran tiempo. A largo plazo, consolidan un sistema en el que una sola persona se convierte en una parada obligatoria en el recorrido de cada decisión. Cuando desaparece de la oficina, resulta que el tráfico de la empresa funcionaba gracias a alguien que era, al mismo tiempo, el semáforo, el navegador y el agente encargado de dirigir la circulación.

La dependencia también puede desarrollarse porque la organización carece de recursos suficientes. Si faltan personas en el equipo y las tareas se han repartido sin tener en cuenta las sustituciones, ni siquiera la mejor

documentación creará horas adicionales de trabajo. Conviene recordarlo porque los empleados suelen asumir la responsabilidad de problemas que no pueden resolver por sí mismos. Puedes preparar instrucciones y compartir tus conocimientos, pero no conseguirás que alguien que ya tiene su jornada completamente ocupada disponga de repente de ocho horas libres cada día. Es necesario identificar estas limitaciones y comentarlas con el superior, en lugar de esconderlas detrás de la tranquilizadora promesa de que «ya nos apañaremos».

Existe también una razón menos evidente para mantener esa condición de persona imprescindible. A veces somos nosotros mismos quienes nos resistimos a ceder el control. Tememos que alguien realice una tarea de otra manera, cometa un error o tome una decisión con la que no estemos de acuerdo. También puede ocurrir que ser la persona que lo sabe todo nos proporcione una sensación de seguridad profesional. Si nadie puede sustituirnos, debemos de ser extraordinariamente valiosos, ¿verdad? Sin embargo, el verdadero valor de un empleado no debería depender de si la organización es capaz de funcionar sin su participación diaria. Un buen especialista puede ser importante precisamente porque crea procesos transparentes, comparte conocimientos y permite que los demás trabajen eficazmente.

Eso no significa que debas convertir tu puesto en algo innecesario. Traspasar responsabilidades durante las vacaciones no es un programa de formación para un sucesor que mañana ocupará tu escritorio y se apropiará de tu taza con la inscripción «Mejor empleado del mes». Estamos hablando de un periodo limitado y de un conjunto de responsabilidades cuidadosamente seleccionado. La

persona que te sustituye no necesita conocer todos los detalles de tu trabajo ni tomar cada decisión exactamente como lo harías tú. Lo que sí debería saber es qué actuaciones son necesarias, dónde encontrar la información pertinente y cuándo solicitar ayuda a alguien que disponga de las competencias adecuadas.

Comprueba qué depende realmente de tu presencia

Antes de empezar a preparar el traspaso de responsabilidades, merece la pena observar cómo transcurre una jornada laboral normal. Durante varios días consecutivos, presta atención a las situaciones en las que alguien necesita tu intervención. No se trata de elaborar un diario minucioso de cada actividad ni de medir el tiempo con la precisión de un laboratorio. Basta con anotar brevemente quién acudió a ti, qué necesitaba y por qué el asunto terminó precisamente en tus manos. Resultan especialmente interesantes las preguntas cuyas respuestas podrían existir en algún lugar distinto de tu memoria.

Por ejemplo, puedes descubrir que tres personas te piden regularmente los datos de ventas actualizados, aunque el informe esté disponible en un sistema compartido. Otro compañero pregunta por el estado de un proyecto porque no tiene acceso a la correspondencia con el proveedor. Un responsable espera que confirmes una decisión que, formalmente, podría tomar por sí mismo. Cada situación apunta a un problema diferente. La primera puede requerir indicar dónde encontrar la información, la segunda reorganizar la comunicación y la tercera aclarar los límites de autoridad. Meter las tres en una única categoría llamada «mis responsabilidades» dificulta encontrar la solución adecuada.

Resulta útil distinguir tres tipos de dependencia. La primera está relacionada con el conocimiento: los demás no saben algo que tú sí sabes. La segunda tiene que ver con las decisiones: aunque dispongan de información, carecen de autorización o de criterios claros para actuar. La tercera se refiere a la ejecución: alguien debe realizar materialmente una actividad determinada y, por ahora, eres la única persona que la lleva a cabo. Estas dependencias requieren preparaciones distintas. Los conocimientos pueden transmitirse, las decisiones pueden asignarse adecuadamente, pero ejecutar tareas exige tiempo disponible y habilidades apropiadas. Un documento de treinta páginas no sustituirá a la persona que debe realizar el trabajo. Como mucho, permitirá describir su ausencia con una profesionalidad extraordinaria.

Observa ahora las tareas desde la perspectiva de sus consecuencias. ¿Qué ocurriría si pasaras cinco días sin responder a ninguna pregunta? No presupongas automáticamente una catástrofe. Probablemente, algunos asuntos se resolverían sin tu ayuda. Otros podrían esperar sin provocar pérdidas importantes. Algunos sí podrían ocasionar retrasos, costes o la pérdida de acuerdos relevantes. Este ejercicio permite separar las tareas que necesitan estar cubiertas de aquellas que simplemente han acostumbrado a todo el mundo a contar con tu disponibilidad inmediata.

También conviene tener en cuenta los plazos. Una tarea importante durante una semana normal no necesariamente debe realizarse mientras estás de vacaciones si su siguiente fase comienza después de tu regreso. Por otro lado, una actividad aparentemente pequeña, como confirmar la recepción de unos documentos antes de una fecha

concreta, puede tener consecuencias considerables. Por eso, no evalúes las responsabilidades únicamente según el tiempo que necesitas para cumplirlas. También importa qué ocurrirá si se retrasan, quién se verá afectado y si la decisión puede aplazarse sin riesgos.

Imagina que una de tus tareas consiste en actualizar semanalmente un informe para varios departamentos. Normalmente lo preparas los viernes porque esa es la práctica establecida. Sin embargo, durante tu observación descubres que un departamento no utiliza los datos hasta el martes siguiente y que otro únicamente necesita los dos indicadores principales. Quizá durante tus vacaciones sea suficiente un informe más sencillo, elaborado por un compañero. Tal vez pueda modificarse el plazo. O puede que el informe completo sea realmente imprescindible. Lo importante es que tomes la decisión en función de las necesidades de quienes reciben la información, no simplemente porque siempre hayas hecho las cosas de una determinada manera.

No todo lo que haces tiene que delegarse

Antes de las vacaciones resulta fácil caer en la tentación de elaborar una lista gigantesca de tareas. No quieres olvidarte de nada, así que incluyes asuntos secundarios, actividades repetitivas y cuestiones que podrían esperar tranquilamente. Como resultado, la persona que te sustituye recibe un documento parecido al inventario de equipamiento de una nave espacial. Contiene absolutamente todo, excepto una explicación sencilla de qué debe hacer el lunes por la mañana. El exceso de detalles puede resultar tan problemático como su ausencia, porque dificulta distinguir los asuntos críticos del ruido habitual del trabajo cotidiano.

Por eso, el primer paso no debería consistir en delegarlo todo, sino en determinar qué necesita realmente continuar. Puedes utilizar tres categorías provisionales: tareas que deben seguir realizándose, tareas que pueden reducirse y tareas que pueden esperar sin problemas hasta tu regreso. Esta distinción sencilla ayuda a evitar que un compañero reciba todas tus responsabilidades cuando apenas dispone de una parte del tiempo necesario. Sin embargo, no decidas por tu cuenta suspender actividades que afectan a otras personas. Si una tarea es importante para un cliente o responde a compromisos de la organización, cualquier reducción debería acordarse con los responsables correspondientes.

Ten presente que «puede esperar» no significa «carece de importancia». Algunas actividades valiosas no tienen una fecha límite estricta. Analizar tendencias a largo plazo, actualizar materiales internos o preparar una mejora futura puede ser necesario, pero una pausa de dos semanas no tiene por qué perjudicar esas actividades. El problema aparece cuando tratamos todas las tareas como si fueran igualmente urgentes. En ese caso, el compañero no sabe si debería resolver primero el problema de un cliente o corregir el formato de una presentación. Y como modificar la presentación parece más sencillo, existe el riesgo de que precisamente esa actividad reciba una prioridad digna de una operación de rescate.

Aquí también aparece una conversación importante con tu superior. En lugar de preguntar de manera general quién se ocupará de tus asuntos, presenta las principales áreas de responsabilidad y señala las limitaciones. Puedes decir: «Durante mi ausencia necesitamos garantizar la gestión de los pedidos actuales y las decisiones relacionadas con las

reclamaciones. Los análisis mensuales puedo terminarlos cuando regrese. Sin embargo, debemos determinar quién tomará las decisiones que superen las condiciones habituales». Una conversación así resulta mucho más útil que prometer que dejarás todo preparado y que, si surge algún problema, estarás pendiente del teléfono.

Si tu superior espera que todas las actividades continúen y los recursos disponibles no lo permiten, conviene explicar claramente las consecuencias. Puedes señalar cuánto tiempo requieren las distintas tareas y qué prioridades deben establecerse. No se trata de anunciar dramáticamente que la empresa se derrumbará en tres días sin ti. Se trata de mostrar con sinceridad qué es posible. La responsabilidad de distribuir los recursos no puede recaer exclusivamente sobre la persona que se va de vacaciones, especialmente cuando no tiene influencia sobre el número de empleados, sus competencias o sus facultades formales.

Por último, observa tu propia reacción ante la posibilidad de que alguien realice tu trabajo de otra manera durante unos días. Quizá utilice una estructura distinta para una tabla, proponga una solución que tú no habrías elegido o responda a un cliente con una frase menos elegante. Si el resultado es correcto, seguro y conforme a las normas acordadas, una diferencia de estilo no tiene por qué convertirse en un problema. Una sustitución no es un concurso para encontrar a quien mejor imite tu personalidad. Su objetivo es garantizar la continuidad de las actividades más importantes sin necesidad de reproducir todos y cada uno de tus hábitos.

Ser verdaderamente imprescindible puede resultar agradable para el ego, pero costoso para quien lo posee. Cuantos más asuntos dependan exclusivamente de ti, más

difícil será descansar, planificar ausencias y desarrollar la colaboración dentro del equipo. La buena noticia es que no necesitas dejar de ser una persona valiosa. Basta con que dejes de ser la única solución disponible para cada problema. Y si durante tus vacaciones la empresa consigue funcionar sin consultarte todos los días, eso no demostrará que seas prescindible. Demostrará que alguien, por fin, se ha tomado la organización del trabajo más en serio que la leyenda de la persona que lo sabe absolutamente todo.

Capítulo 2 - Por qué siempre empezamos demasiado tarde a delegar nuestras responsabilidades

El sonido más característico del último día de trabajo antes de las vacaciones no es el cierre de una maleta ni la alegre despedida de los compañeros. Es el tecleo nervioso, interrumpido por frases como «Solo me queda una cosa» y «Se me había olvidado por completo que tenía que explicar esto». Llega un momento en que empiezas a introducir información en el documento de traspaso de responsabilidades a una velocidad tan extraordinaria que incluso el corrector automático decide renunciar a cualquier responsabilidad. Todo debe quedar explicado antes de que termine la jornada. Por desgracia, el número de asuntos pendientes de aclaración aumenta más deprisa que las horas que quedan hasta las vacaciones.

¿Por qué dejamos tan a menudo los preparativos para el último momento si conocemos la fecha de salida desde hace mucho tiempo? La respuesta más sencilla es que el trabajo cotidiano parece más urgente. Las tareas habituales tienen plazos concretos, destinatarios esperando resultados y consecuencias visibles si se retrasan. En cambio, preparar el traspaso de responsabilidades es una actividad cuyo resultado no será necesario hasta el futuro. Mientras sigas en la oficina, nadie siente una necesidad especial de organizar la información. Todo funciona porque pueden preguntarte directamente. Por eso, la preparación de la sustitución pierde continuamente frente a nuevos mensajes, reuniones y problemas que exigen una respuesta inmediata.

Se trata del clásico conflicto entre los asuntos cotidianos y los que son importantes, pero todavía no urgentes. No hace falta una falta de disciplina especialmente grave para caer en él. Si cada día recibes más tareas de las que puedes realizar con tranquilidad, es natural que elijas aquellas que producen resultados inmediatos. Una reclamación resuelta deja de ser un problema. Un informe enviado desaparece de la lista de pendientes. Preparar instrucciones para quien te sustituirá no proporciona la misma sensación de alivio, porque solo podrás comprobar su eficacia cuando ya no estés. Además, trabajar en esas instrucciones puede revelar problemas adicionales que también será necesario resolver. No es extraño que alguien prefiera terminar otra presentación antes que descubrir cuántas cosas de su departamento funcionan gracias al principio de «Cristian siempre se acuerda».

Existe un segundo mecanismo: la ilusión de que, como conoces perfectamente tus propias responsabilidades, podrás explicárselas a otra persona sin dificultad cuando llegue el momento. Al fin y al cabo, realizas esas actividades todos los días. Sabes dónde están los documentos, a quién debes enviar un mensaje y qué hacer ante una situación habitual. El problema es que conocer una actividad no equivale a saber explicársela a otra persona. En tu cabeza, toda la información forma un conjunto coherente porque recuerdas las decisiones anteriores y comprendes las normas no escritas. Quien te sustituye solo puede ver aquello que le transmites. Si omites un detalle importante, es posible que ni siquiera sepa que le falta información.

Imagina unas instrucciones aparentemente sencillas: «Cada martes, revisa los pedidos y envía las confirmaciones». Para quien las escribe, la frase parece