

HUMENT

NEUROCIENCIA APLICADA A ORGANIZACIONES

Manual de Mejores Prácticas

Una guía práctica para ordenar
claridad, cultura y funcionamiento
en tu organización



| HUMENT RESET *Empresas* |

Manual de Mejores Prácticas

Una guía práctica para ordenar claridad, cultura y funcionamiento en tu organización.

No todo lo que bloquea a una organización se ve en los indicadores.



Hoja de ruta inicial a 30 días



ANTES DE EMPEZAR

Cómo utilizar este manual

Este manual está pensado para acompañarte después de una primera lectura organizacional. No pretende sustituir una evaluación formal ni una auditoría preventiva: su objetivo es ayudarte a observar patrones, ordenar prioridades y convertir señales en acciones concretas.



Qué encontrarás aquí



- Un marco de 5 bloques para leer el funcionamiento de un equipo u organización.



- Buenas prácticas para claridad, carga, comunicación, liderazgo, cultura y cambio.



- Errores frecuentes que suelen aumentar el bloqueo organizacional.



- Rutinas sencillas para pasar del diagnóstico a la acción.



- Plantillas de trabajo para los primeros 30 días.

5 principios para intervenir sin añadir más ruido



1. No medir personas, leer patrones

Cuando una organización se bloquea, la pregunta útil no es quién está fallando sino qué dinámica se está repitiendo y qué parte del sistema la sostiene.



2. Ordenar antes de exigir

Pedir más compromiso o más productividad en un sistema saturado suele aumentar el ruido. Antes de exigir, conviene ordenar foco, canales y decisiones.



3. Distinguir actividad de avance

Un equipo puede tener muchas reuniones, mensajes y movimiento sin estar avanzando con claridad. La actividad no siempre equivale a progreso.



4. Tratar el silencio como dato

La ausencia de quejas no siempre indica bienestar. A veces señala resignación, evitación o pérdida de confianza.







5. Convertir señales en decisiones pequeñas

No todo cambio empieza con una gran transformación. Muchas veces empieza con una conversación bien sostenida, una reunión mejor diseñada o una prioridad mejor definida.

Dirección y claridad

Una organización necesita algo más que objetivos. Necesita que las personas entiendan qué es prioritario, por qué lo es y cómo se traduce en decisiones cotidianas.

Mejores prácticas

Señal observable	Buena práctica	Evitar
 <p>Prioridades simultáneas y cambiantes</p>	Definir 3 prioridades reales por ciclo de trabajo y explicitar qué queda fuera.	Convertir todo en urgente o mantener objetivos que compiten entre sí.
 <p>Estrategia poco aterrizada</p>	Traducir cada decisión relevante a implicaciones concretas para equipos y roles.	Comunicar mensajes aspiracionales sin consecuencias operativas.
 <p>Dificultad para decidir</p>	Crear criterios de decisión: impacto, energía requerida, coste de no hacerlo y dependencia de otros.	Decidir por presión, jerarquía o disponibilidad del momento.
 <p>Desconexión entre tarea y sentido</p>	Conectar el trabajo diario con impacto, cliente, propósito o mejora interna.	Reducir el trabajo a volumen, plazos y tareas sin contexto.







Preguntas de revisión

¿Qué tres prioridades son realmente decisivas este mes? ¿Qué debería dejarse fuera para recuperar foco? ¿Entiende el equipo cómo se traduce la estrategia en su trabajo diario?

Carga y funcionamiento

La saturación no siempre se ve como crisis. A veces se ve como normalidad: demasiadas reuniones, mensajes constantes, urgencia permanente y poco espacio para pensar.

Mejores prácticas

Señal observable	Buena práctica	Evitar
 <p>Reuniones que no descargan trabajo</p>	Revisar reuniones por función: decidir, coordinar, pensar o informar.	Mantener reuniones por costumbre o sin salida clara.
 <p>Canales saturados</p>	Definir qué canal se usa para urgencias, decisiones, seguimiento y documentación.	Usar todos los canales para todo.
 <p>Urgencia crónica</p>	Separar urgencia real de presión acumulada; revisar causas recurrentes.	Premiar siempre la respuesta inmediata.
 <p>Falta de espacio para pensar</p>	Bloquear espacios de foco y revisión del sistema, no solo de tareas.	Llenar la agenda de ejecución hasta eliminar toda anticipación.







Micropráctica semanal

Durante cuatro semanas, el equipo identifica una fuente de ruido que pueda reducirse y una reunión o canal que pueda rediseñarse.

Comunicación y confianza

La conversación real no es hablar más. Es poder hablar de lo importante con suficiente claridad, respeto y utilidad. Cuando se evita, el sistema sigue funcionando por fuera pero pierde información por dentro.

Mejores prácticas

SEÑAL OBSERVABLE	BUENA PRÁCTICA	EVITAR
 <p>Temas que solo aparecen en pasillos</p>	<p>Crear espacios seguros y concretos para tratar bloqueos, fricciones y aprendizajes.</p>	<p>Confundir educación o silencio con confianza real.</p>
 <p>Desacuerdo penalizado</p>	<p>Normalizar la discrepancia como herramienta de mejora y no como amenaza.</p>	<p>Buscar consenso rápido para evitar tensión.</p>
 <p>Feedback tardío o difuso</p>	<p>Dar feedback específico, temprano y orientado a ajuste.</p>	<p>Guardar malestar hasta que se convierta en reproche.</p>
 <p>Coordinación con zonas grises</p>	<p>Aclarar roles, dependencias y puntos de decisión antes de ejecutar.</p>	<p>Esperar que las personas adivinen prioridades o responsabilidades.</p>







PREGUNTA INCÓMODA PERO ÚTIL


¿Qué conversación estamos evitando que, si se abordara con claridad, podría reducir mucho ruido organizacional?

Liderazgo y coherencia

El liderazgo no solo dirige personas. Ordena el contexto en el que las personas trabajan. Cuando el liderazgo comunica una cosa pero el sistema premia otra, aparece cinismo, desgaste o desconexión.

Mejores prácticas

SEÑAL OBSERVABLE	BUENA PRÁCTICA	EVITAR
 Valores que no se traducen en prácticas	Revisar qué decisiones, incentivos y rutinas sostienen realmente esos valores.	Usar valores como lenguaje de marca sin impacto interno.
 Líderes apagando fuegos	Diferenciar gestión de urgencias de liderazgo de claridad.	Normalizar que liderar sea estar siempre disponible.
 Responsabilidad sin autonomía	Dar margen de decisión junto con criterios, límites y seguimiento.	Pedir ownership sin capacidad real de actuar.
 Reconocimiento del sobreesfuerzo	Reconocer criterio, calidad, colaboración y aprendizaje, no solo disponibilidad.	Premiar a quien absorbe más carga aunque el sistema se deteriore.

 **Práctica de coherencia**
Elige un valor declarado por la organización y responde: ¿qué comportamiento lo sostiene hoy?, ¿qué práctica lo contradice?, ¿qué decisión pequeña lo haría más visible?

Cultura y cambio

La cultura real no es lo que la organización dice que valora. Es lo que se premia, se tolera, se evita y se repite. El cambio sostenible empieza cuando la organización mira sus normas no escritas.



Mejores prácticas

	SEÑAL OBSERVABLE	BUENA PRÁCTICA	EVITAR
	Cultura declarada distinta de la vivida	Observar comportamientos repetidos y consecuencias reales, no solo mensajes.	Pensar que comunicar cultura equivale a construir cultura.
	Cambios que no aterrizan	Acompañarlos con sentido, responsables, plazos, seguimiento y aprendizaje.	Anunciar cambios sin retirar cargas antiguas.
	Desgaste normalizado	Escuchar señales tempranas: cinismo, apatía, rotación, silencio o pérdida de iniciativa.	Esperar a que el problema sea visible para actuar.
	Problemas que se repiten	Modificar la estructura que produce el problema, no solo la conducta final.	Resolver síntomas sin cambiar causas organizativas.



CLAVE HUMENT

El cambio no se sostiene solo con voluntad. Se sostiene cuando el sistema retira ruido, crea foco y convierte el aprendizaje en decisiones revisables.

Cinco rutinas para empezar a ordenar el sistema



1. Reunión de claridad semanal

Duración: 30 minutos. Pregunta 1: ¿qué es prioritario esta semana?
Pregunta 2: ¿qué queda fuera? Pregunta 3: ¿qué bloqueo debemos resolver?



2. Auditoría de reuniones

Listar reuniones recurrentes. Clasificarlas: decidir, coordinar, pensar o informar. Eliminar, acortar o fusionar las que no descargan trabajo.



3. Mapa de ruido organizacional

Identificar fuentes de interrupción, duplicidad y sobrecarga.
Elegir una para rediseñar cada semana.



4. Conversación pendiente

Nombrar el tema evitado sin convertirlo en acusación.
Preparar hechos, impacto y salida concreta.



5. Decision log

Registrar decisiones relevantes en una página compartida:
qué se decidió, por qué, quién sigue y cuándo se revisa.

Plan inicial a 30 días

No intentes cambiarlo todo. Elige una tensión prioritaria y trabaja sobre ella con continuidad. La mejora organizacional empieza cuando el sistema aprende a sostener decisiones pequeñas.

Hoja de ruta inicial a 30 días



Plantilla 1 · Mapa de prioridades

1 | Prioridad 1

2 | Prioridad 2

3 | Prioridad 3

— | Qué queda fuera por ahora

✦ | Criterios para priorizar

Plantilla 2 · Reunión que ordena

Objetivo de la reunión

Qué decisión o salida debe dejar

Qué información previa hace falta

Qué no debe entrar en esta reunión

Responsable de sostener la salida y fecha de revisión

Plantilla 3 · Conversación pendiente

Tema que se está evitando

Hechos observables

Impacto que está teniendo

Qué información falta por poner encima de la mesa

Qué salida concreta se busca

Cómo abrirla con claridad



Plantilla 4 · Registro de decisión

Decisión tomada
Motivo o criterio
Quién la sostiene
Qué se espera que cambie
Fecha de revisión
Resultado observado y aprendizaje

CIERRE

Checklist de mejores prácticas

Las prioridades del equipo están formuladas de forma clara y limitada.

Existe una diferencia visible entre urgente e importante.

Las reuniones tienen función, salida y responsables.

Los canales de comunicación no se usan todos para todo.

Hay al menos una conversación real sobre bloqueos, no solo tareas.

El liderazgo no compensa con esfuerzo lo que necesita estructura.

La cultura vivida se revisa a partir de comportamientos, no solo valores.

El cambio se traduce en decisiones sostenidas y revisables.

El equipo sabe qué se va a dejar de hacer para recuperar foco.

Hay una acción concreta para los próximos 30 días.



Nota de uso



Este manual es una herramienta orientativa de reflexión y mejora organizacional. No sustituye una evaluación legal, clínica, psicosocial, preventiva ni una auditoría formal. Si una organización necesita una evaluación específica o el cumplimiento de obligaciones preventivas, debe acudir a métodos, profesionales y procedimientos adecuados para ello.

El enfoque de este manual se inspira en marcos reconocidos de gestión organizacional, salud psicosocial y mejora continua, adaptados al lenguaje y metodología HUMENT.

Referencias



Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST).
Evaluación de riesgos psicosociales.
<https://www.insst.es/materias/riesgos/riesgos-psicosociales/evaluacion-de-riesgos-psicosociales>



ISO. ISO 45003:2021 — Psychological health and safety at work —
Guidelines for managing psychosocial risks.
<https://www.iso.org/standard/64283.html>



EU-OSHA. E-guide to managing stress and psychosocial risks.
<https://osha.europa.eu/en/tools-and-resources/e-guides/e-guide-managing-stress-and-psychosocial-risks>



INSST. Método para la evaluación y gestión de factores psicosociales
en pequeñas empresas.
<https://www.insst.es/documentacion/material-tecnico/documentos-tecnicos/metodo-para-evaluacion-y-gestion-de-factores-psicosociales-en-pequenas-empresas>

