Detecta el criterio no escrito

- Pide a cada persona que resuelve casos que escriba las tres reglas que aplica y no aparecen en ningún documento.
- Revisa las últimas veinte decisiones con excepciones: cada excepción aprobada sin justificación escrita es criterio oculto.
- Marca en tu proceso los puntos donde dos personas con los mismos datos deciden distinto. Ahí falta criterio documentado.
- Pregunta qué haría alguien nuevo en el puesto: si la respuesta es 'depende', tienes un hueco que rellenar.

Separa dato, regla y estimación

- Clasifica cada afirmación de tu operación en una de tres columnas: dato medido, regla escrita o estimación personal.
- Todo lo que caiga en estimación pasa a revisión: o se convierte en regla con umbral, o se declara explícitamente como juicio.
- Fija el umbral numérico de cada regla (importe, plazo, número de incidencias) para que no dependa de interpretación.
- Etiqueta cada decisión con la columna de la que sale. Una decisión sin etiqueta no es trazable.

Redacta el manual operativo

- Escribe cada regla en una frase con condición, acción y excepción admitida. Sin adjetivos ni matices interpretables.
- Incluye un ejemplo real por regla: el caso concreto vale más que la definición.
- Añade una sección de casos límite con la decisión tomada y quién la validó.
- Versiona el documento con fecha y responsable. Un manual sin dueño deja de actualizarse en un mes.

Valida con casos reales

- Toma las diez últimas decisiones conflictivas y pásalas por el manual: si el resultado no coincide con lo que se hizo, el manual está mal.
- Haz que una persona ajena al equipo aplique el manual a tres casos y compara con la decisión original.
- Anota cada discrepancia como hueco del manual, no como error de la persona.
- Repite la prueba cada trimestre con casos nuevos para detectar criterio que se ha desplazado.

Fija el circuito de actualización

- Define quién puede proponer un cambio de regla, quién lo aprueba y en cuánto tiempo debe quedar escrito.
- Registra cada excepción nueva: si se repite tres veces, deja de ser excepción y pasa a ser regla del manual.
- Revisa el manual en una reunión mensual de treinta minutos con los casos del mes sobre la mesa.

