

AXENT INSTITUTE · MATERIAL DE APLICACIÓN

Guía técnica CAMPO

Entorno, fricción y señales de conducta

8 páginas · Distinción · Modelo · Práctica ·
Evidencia

MÓDULO 05 DE 10 · SELF · PEOPLE · PERFORMANCE

Tu empresa creció. Ahora hagamos crecer a sus líderes.



01 · DISTINCIÓN CENTRAL

La conducta también pertenece al sistema

Una práctica puede fallar aunque la intención sea genuina: el formulario no está disponible, la reunión no reserva tiempo, el jefe contradice el mensaje o la recompensa favorece velocidad sobre calidad.

Los cambios de contexto pueden debilitar señales antiguas y devolver parte del comportamiento al control consciente. Esa ventana debe aprovecharse para instalar apoyos nuevos antes de que aparezcan rutinas improvisadas.

**PRINCIPIO
OPERATIVO**

Antes de atribuir una falla a la persona, identifica qué conducta facilita, dificulta, premia o castiga el entorno.

Mapa de observación

LO QUE ACTIVA

Eventos, objetos, mensajes, horarios y acciones previas.

LO QUE CUESTA

Pasos, demora, ambigüedad, carga y riesgo interpersonal.

LO QUE HABILITA

Información, herramientas, autoridad y disponibilidad.

LO QUE PERMANECE

Consecuencias, reconocimiento y normas que estabilizan respuestas.

02 · MODELO CAMPO

Observar antes de reaccionar

Capturar el contexto**C**

Reconstruye dónde, cuándo, con quién y después de qué ocurre la conducta.

Pregunta: ¿Qué elementos se repiten justo antes del patrón?

Alinear acceso**A**

Asegura información, herramienta, autoridad y tiempo mínimo.

Pregunta: ¿Qué recurso falta en el momento de actuar?

Mover la fricción**M**

Facilita la conducta deseada y dificulta de forma razonable la anterior.

Pregunta: ¿Qué paso puedes eliminar, preparar o añadir?

SECUENCIA

No saltes a la acción antes de distinguir señal, significado, necesidad y efecto.

03 · MODELO CAMPO

Elegir una respuesta útil

Proteger con normas**P**

Alinea acuerdos, ejemplo del líder y consecuencias del sistema.

Pregunta: ¿Qué mensaje informal contradice la conducta pedida?

Observar y ajustar**O**

Mide adopción, calidad, efecto y efectos secundarios.

Pregunta: ¿Qué evidencia mostrará que el contexto funciona mejor?

CALIDAD

Una buena respuesta protege simultáneamente relación, responsabilidad y avance.

04 · PRÁCTICA DEL LÍDER

Mueve la fricción hacia el lugar correcto

PRÁCTICAS QUE AYUDAN

Observa el momento exacto de actuar. · Prepara acceso e información. · Alinea normas y ejemplo del líder. · Busca efectos secundarios.

ATAJOS QUE DEBILITAN

Culpar antes de auditar. · Añadir controles sin retirar carga. · Confiar en recordatorios genéricos. · Premiar lo contrario a lo pedido.

Preguntas de transferencia

- ¿Qué elementos se repiten justo antes del patrón?
- ¿Qué recurso falta en el momento de actuar?
- ¿Qué paso puedes eliminar, preparar o añadir?
- ¿Qué mensaje informal contradice la conducta pedida?
- ¿Qué evidencia mostrará que el contexto funciona mejor?

**PRÁCTICA
DELIBERADA**

Ensaya primero en situaciones de riesgo bajo o medio; registra efecto y ajusta una sola variable.

05 · CASO APLICADO

La reunión que nunca empieza con datos

El equipo debe preparar indicadores antes del pulso semanal, pero la fuente exige seis pasos, el acceso falla y el gerente acepta revisar cifras durante la reunión, consumiendo la mitad del tiempo.

OPCIÓN 1

Recordar cada lunes que sean responsables.

OPCIÓN 2

Simplificar la fuente, asignar corte previo y comenzar la reunión solo con información preparada.

OPCIÓN 3

Pedir un reporte adicional para comprobar preparación.

Criterio de decisión

- Recordar cada lunes que sean responsables. — Débil. El mensaje no modifica fricción, acceso ni norma real.
- Simplificar la fuente, asignar corte previo y comenzar la reunión solo con información preparada. — Correcto. Cambia acceso, fricción y consecuencia operativa.
- Pedir un reporte adicional para comprobar preparación. — No. Añade carga y puede agravar el problema.

RESOLUCIÓN

La nueva arquitectura reduce pasos, hace visible el dato faltante antes del pulso y protege la reunión como espacio de decisión.

06 · LABORATORIO

Calibra tu criterio

'LA GENTE NO
TIENE EL
HÁBITO'.

Descripción incompleta. Mapea señales, acceso, fricción, normas y refuerzos.

'EL
FORMULARIO
ESTÁ A TRES
MENÚS DE
DISTANCIA'.

Fricción concreta que puede rediseñarse.

'DECIMOS
CALIDAD, PERO
PREMIAMOS
VOLUMEN'.

El refuerzo del sistema contradice la conducta declarada.

'CAMBIAMOS DE
OFICINA'.

Discontinuidad contextual: oportunidad para instalar nuevas señales y acuerdos.

Chequeo de calidad

- Analicé el momento real de la conducta.
- Retiré carga además de añadir apoyos.
- La nueva norma será visible en decisiones del líder.

07 · FIELD CHALLENGE

Rediseña tu CAMPO de conducta

Audita un contexto donde una práctica importante no consigue sostenerse.

Escena recurrente

Momento, lugar, personas, herramientas y acción previa...

Conducta deseada y actual

Qué debería ocurrir y qué ocurre hoy...

Fricciones y acceso

Pasos, tiempo, información, autoridad y riesgo...

Normas y refuerzos

Qué se modela, tolera, reconoce o castiga...

Rediseño y evidencia

Qué moverás, responsable, fecha y señal de efecto...

**EVIDENCIA
MÍNIMA**

Describe conducta observable, efecto interpersonal, resultado y momento de revisión.

08 · TRANSFERENCIA

Del módulo al trabajo real

Protocolo de aplicación

- Selecciona una conversación real de riesgo bajo o medio.
- Prepara la intervención con CAMPO y define una conducta observable.
- Ejecuta sin intentar controlar la emoción de la otra persona.
- Registra qué cambió en tu respuesta, en la relación y en el resultado.
- Solicita feedback específico y decide un siguiente ensayo.

CIERRE

El diseño del contexto participa en cada conducta que luego atribuimos al carácter.

Referencias

Wood, W., Tam, L. y Guerrero Witt, M. (2005). Changing circumstances, disrupting habits. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(6), 918-933. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.88.6.918>

Wood, W. y Neal, D. T. (2007). A new look at habits and the habit-goal interface. *Psychological Review*, 114(4), 843-863. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.114.4.843>

Lally, P., van Jaarsveld, C. H. M., Potts, H. W. W. y Wardle, J. (2010). How are habits formed: Modelling habit formation in the real world. *European Journal of Social Psychology*, 40, 998-1009. <https://doi.org/10.1002/ejsp.674>