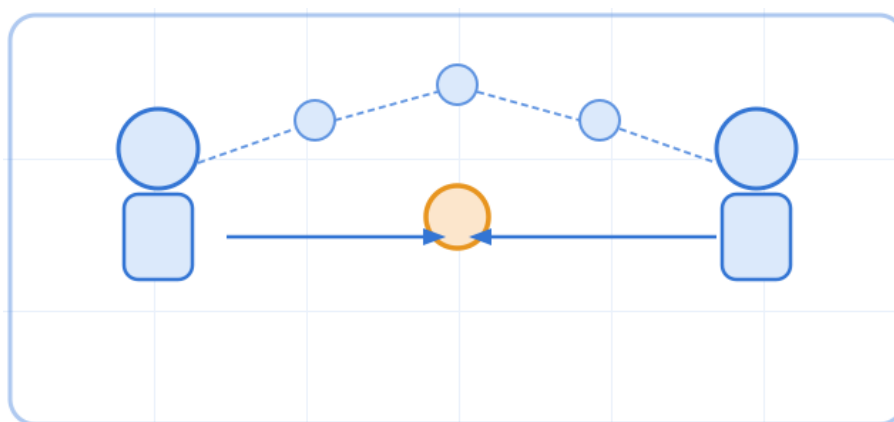


Guía

Comunicación y gestión de conflictos en equipos de trabajo

Desarrollo de los temas del State of the art



Actualizado a junio de 2026

Sobre este documento

Este documento desarrolla en profundidad los temas del mapa de referencia (State of the art) para comunicarse con eficacia en el entorno laboral y gestionar el conflicto cuando surge en el equipo o entre equipos, que está disponible en: [Skill Arena](#).

Úsalo como material de consulta para mantener y contrastar tu práctica con el conocimiento profesional actual.

Se complementa con la plataforma de entrenamiento y evaluación en Skill Arena. En el área [Comunicación y gestión de conflictos en equipos de trabajo](#) puedes realizar pruebas de entrenamiento para contrastar y mejorar tu nivel de conocimiento y si lo deseas también puedes obtener un diploma que acredita curricularmente la solvencia y vanguardia profesional en esta área.



Estado del conocimiento

El conocimiento sobre comunicación interpersonal y gestión del conflicto es en su mayor parte un cuerpo maduro y asentado: los marcos de referencia clásicos —Watzlawick, Rosenberg, Fisher-Ury, Thomas-Kilmann, Edmondson— mantienen su vigencia sin revisiones estructurales. La única zona de evolución activa y rápida es la introducción de la inteligencia artificial en la comunicación de equipo, que está produciendo literatura académica y práctica desde 2024-2025. En los distintos apartados del documento, las etiquetas (ESTABLECIDO, EN CONSOLIDACIÓN, EMERGENTE) ayudan a identificar la madurez de cada concepto:

ESTABLECIDO consenso asentado; conocimiento que se da por necesario.

EN CONSOLIDACIÓN gana adopción con rapidez; aún no universal pero ya relevante.

EMERGENTE frontera reciente; alta relevancia y alta volatilidad.

Índice

Capítulos del desarrollo, en el orden del State of the art.

Bloque 1 · Fundamentos de la comunicación interpersonal

1. Modelos y proceso comunicativo
2. Comunicación verbal, no verbal y paraverbal
3. Percepción, filtros y sesgos
4. Escucha activa
5. Estilos de comunicación

Bloque 2 · Comunicación efectiva en el equipo

6. Seguridad psicológica como condición de la comunicación
7. Comunicación en reuniones de equipo
8. Feedback: dar y recibir
9. Asertividad y límites en el equipo
10. Dinámicas de grupo que afectan a la comunicación
11. Comunicación ascendente, descendente y lateral

Bloque 3 · Comunicación en contextos de complejidad

12. Comunicación en equipos distribuidos e híbridos
13. Comunicación síncrona y asíncrona
14. Diversidad cultural en la comunicación
15. Comunicación intergeneracional
16. IA en la comunicación de equipo

Bloque 4 · El conflicto: naturaleza y dinámica

17. Qué es el conflicto y para qué sirve
18. Fuentes y detonantes del conflicto
19. Escalada y desescalada del conflicto
20. Conflicto en equipos con dinámicas específicas

Bloque 5 · Gestión del conflicto: estilos y estrategias

21. Estilos de gestión del conflicto
22. Resolución colaborativa basada en intereses
23. Conversaciones difíciles
24. CNV aplicada al conflicto
25. Feedback en contexto de conflicto

Bloque 6 · Intervención en conflictos: facilitación interna

26. Roles de intervención y restauración
27. Facilitación de conversaciones entre partes
28. Gestión del conflicto en reuniones

Bloque 7 · Conflicto en la organización

- 29.** Conflicto entre equipos y dependencias
- 30.** Cambio organizacional y conflicto
- 31.** Cultura disfuncional y conflicto crónico

BLOQUE 1 · FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

1. Modelos y proceso comunicativo

ESTABLECIDO

Cómo funciona la comunicación y qué variables intervienen. Los modelos de Shannon-Weaver y Watzlawick como herramientas prácticas para diagnosticar fallos.

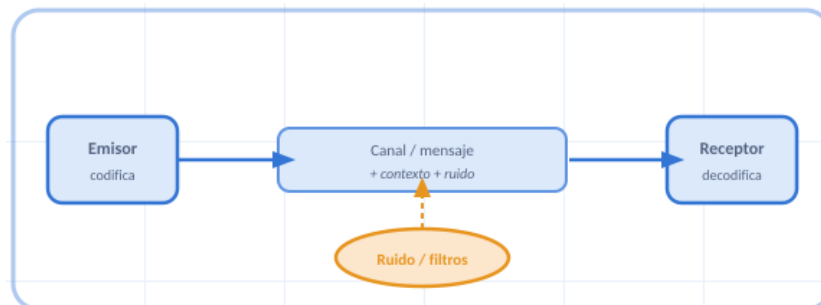
Introducción

La comunicación es el proceso mediante el cual un emisor transfiere un mensaje a un receptor a través de un canal. Esta definición aparentemente simple encierra una complejidad enorme: en cada paso del proceso pueden producirse distorsiones que hacen que el mensaje recibido sea diferente al enviado. Comprender este proceso es el punto de partida obligado para cualquier trabajo sobre comunicación en equipos.

1.1 El modelo de Shannon-Weaver

Desarrollado en 1949 para describir la transmisión de señales eléctricas, el modelo introdujo el concepto de ruido como todo aquello que distorsiona la transmisión entre emisor y receptor. Su valor en contextos humanos es diagnóstico: cuando una comunicación falla, el primer paso es identificar en qué elemento del proceso se ha producido la distorsión.

Los cinco elementos: Emisor (codifica) · Canal (medio) · Mensaje (contenido) · Ruido (distorsión) · Receptor (decodifica). La retroalimentación cierra el ciclo.



El proceso comunicativo: emisor, canal, receptor, ruido y retroalimentación.

1.2 Los axiomas de Watzlawick

Paul Watzlawick formuló cinco axiomas de la comunicación humana. El primero es el más citado: es imposible no comunicar. Todo comportamiento en presencia de otro es comunicación, incluso el silencio. El segundo distingue el nivel de contenido («qué se dice») del nivel de relación («cómo se dice y qué dice ese cómo sobre la relación»).

El quinto axioma —toda comunicación es simétrica o complementaria— es especialmente relevante en equipos: la comunicación entre iguales tiende a la simetría; la comunicación entre roles jerárquicamente distintos tiende a la complementariedad. Cuando esta diferencia no se gestiona explícitamente, puede generar conflictos de rol o de autoridad.

1.3 Aplicación práctica en equipos

Para un Scrum Master o Agile Coach, estos modelos son herramientas diagnósticas. Cuando una comunicación falla, permiten hacer las preguntas correctas: ¿El problema está en el canal? ¿En la codificación? ¿En el ruido relacional? ¿En la decodificación?

Lo que debes saber hacer

Al dominar este capítulo, un profesional es capaz de:

- Identificar en qué elemento del proceso comunicativo se ha producido un fallo y formular un diagnóstico basado en el modelo.
- Distinguir entre el nivel de contenido y el nivel de relación en una comunicación de equipo, y actuar sobre el nivel adecuado.
- Reconocer cuándo el ruido es contextual (presión, estrés) y cuándo es relacional (desconfianza, agravios previos).
- Explicar a un equipo por qué es imposible no comunicar y las consecuencias prácticas de ese axioma.

Errores y antipatronos frecuentes

Confundir intención con impacto. El emisor asume que el receptor ha recibido exactamente lo que quiso decir. El receptor siempre decodifica desde su propio contexto y relación.

Ignorar el ruido relacional. Las tensiones y conflictos previos son la principal fuente de ruido en equipos, pero se aplican los modelos solo al contenido del mensaje.

Tratar el silencio como ausencia de comunicación. El primer axioma de Watzlawick es explícito: el silencio siempre comunica. No dar feedback, no responder, no aparecer son mensajes en sí mismos.

Para profundizar

- [Watzlawick et al. — Pragmatics of Human Communication \(Norton, 1967\)](#)
- [Shannon y Weaver — A Mathematical Theory of Communication \(1949\)](#)

BLOQUE 1 · FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

2. Comunicación verbal, no verbal y paraverbal

ESTABLECIDO

Cómo interactúan los tres registros comunicativos y la coherencia o incoherencia entre ellos como fuente de desconfianza.

Introducción

La comunicación humana opera simultáneamente en tres registros: el verbal (qué se dice), el paraverbal (cómo se dice: tono, ritmo, volumen, pausas) y el no verbal (postura, expresión facial, contacto visual, proxémica). Cuando estos tres registros son incoherentes entre sí, el receptor tiende a dar más peso al no verbal y al paraverbal que al contenido literal.

2.1 Los tres registros

El trabajo de Albert Mehrabian sobre comunicación de actitudes mostró que en situaciones de ambigüedad emocional, el receptor da más credibilidad al tono y al lenguaje corporal que a las palabras. Aunque la cifra popularizada (55-38-7) está descontextualizada de los estudios originales, el principio subyacente es sólido: cuando hay incoherencia entre canales, el no verbal gana.

Coherencia entre canales. Cuando el contenido verbal, el tono y el lenguaje corporal transmiten el mismo mensaje, la comunicación es percibida como auténtica. La incoherencia entre canales activa desconfianza en el receptor, con frecuencia de forma inconsciente.

2.2 Aplicación en equipos distribuidos

En equipos distribuidos o híbridos, la reducción del canal no verbal (videollamada vs. presencial) y su eliminación casi total (texto, chat) cambia drásticamente la economía de la comunicación. El receptor tiene menos información para desambiguar el mensaje y recurre más a la interpretación, lo que aumenta el riesgo de malentendidos.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este capítulo, un profesional es capaz de:

- Identificar incoherencias entre los tres registros en una conversación de equipo y nombrarlas de forma que no resulte acusatoria.
- Adaptar conscientemente el propio registro para que los tres canales transmitan el mismo mensaje en situaciones de alta carga emocional.
- Explicar al equipo por qué las conversaciones difíciles requieren presencialidad o vídeo en lugar de texto.

Errores y antipatrones frecuentes

Reducir la comunicación difícil a texto. Los mensajes de chat o correo eliminan el paraverbal y el no verbal, que son los canales que más importan cuando hay carga emocional.

Sobrevalorar el impacto del contenido verbal. Un discurso formalmente correcto que transmite tensión a través del tono y la postura genera el efecto contrario al deseado.

Para profundizar

- [Watzlawick et al. — Pragmatics of Human Communication \(Norton, 1967\)](#)

· [Mehrabian — Silent Messages \(Wadsworth, 1971\)](#)

BLOQUE 1 · FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

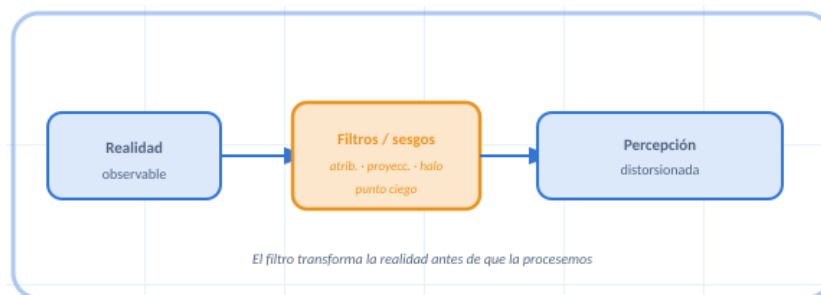
3. Percepción, filtros y sesgos

ESTABLECIDO

Cómo los filtros perceptivos y los sesgos cognitivos distorsionan lo que se comunica y lo que se recibe, y su vínculo con la escalada del conflicto.

Introducción

Nadie comunica ni recibe mensajes desde un estado neutral. Entre la realidad observable y la interpretación que hacemos de ella existe siempre un conjunto de filtros: experiencias previas, valores, expectativas y sesgos cognitivos. La mayoría de los conflictos interpersonales se originan o se amplifican en la fase de percepción, no en la realidad objetiva de los hechos.



Los filtros cognitivos transforman la realidad observable antes de que lleguemos a procesarla.

3.1 Sesgos relevantes en equipos

El sesgo de atribución es el más frecuente en conflictos: tendemos a atribuir nuestros propios errores a las circunstancias y los errores de los demás a su carácter o intenciones. La proyección consiste en atribuir al otro nuestros propios sentimientos o intenciones. El efecto halo deja que una característica positiva o negativa condicione la valoración global de una persona.

Atribución, proyección, efecto halo. Los tres mecanismos distorsionan la escucha y alimentan la escalada: la acción objetivamente neutral es interpretada negativamente, genera una respuesta defensiva, que confirma los filtros negativos del otro, que escala... La gestión de filtros es la primera herramienta de desescalada.

3.2 La técnica de las dos historias

Stone, Patton y Heen proponen explorar las «dos historias»: cómo vivo yo la situación y cómo la vive el otro. Esta exploración no requiere que alguien esté equivocado: ambas historias pueden ser parcialmente ciertas simultáneamente. Nombrar el propio sesgo («Estoy interpretando que... ¿es correcto?») abre espacio a la corrección.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este capítulo, un profesional es capaz de:

- Identificar en una situación de conflicto qué interpretaciones están siendo presentadas como hechos, y separarlas.
- Nombrar el propio sesgo en una conversación difícil para abrir espacio a la corrección.
- Usar la técnica de las dos historias para explorar las interpretaciones de ambas partes antes de buscar soluciones.

Errores y antipatronos frecuentes

Tratar las interpretaciones como hechos. En situaciones de tensión, las personas mezclan sin darse cuenta lo que vieron con lo que interpretaron. Separar estos planos es la operación básica de cualquier conversación difícil.

Negar el sesgo propio. Creer que uno mismo es objetivo mientras los demás están sesgados es el sesgo de punto ciego, uno de los más difíciles de abordar.

Para profundizar

- [Kahneman — Thinking, Fast and Slow \(Farrar, 2011\)](#)
- [Stone, Patton y Heen — Difficult Conversations \(Viking, 1999\)](#)

BLOQUE 1 · FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

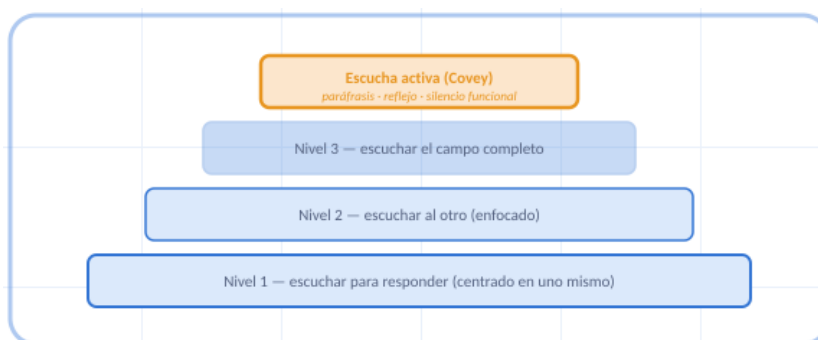
4. Escucha activa

ESTABLECIDO

Qué distingue escuchar de oír, y las técnicas que convierten la escucha en una herramienta de comunicación y de gestión del conflicto.

Introducción

Escuchar es la competencia comunicativa más infraentrenada en entornos laborales. La mayoría de las personas, mientras su interlocutor habla, están formando mentalmente su respuesta en lugar de procesar lo que están oyendo. Esta escucha reactiva es la norma en conversaciones de trabajo, especialmente cuando hay presión, jerarquía o desacuerdo.



Los niveles de escucha: de la escucha reactiva centrada en uno mismo a la escucha activa del campo completo.

4.1 Técnicas de escucha activa

La escucha activa (Covey, Hábito 5: «primero entender, luego ser entendido») no es un estado pasivo sino una habilidad activa que requiere práctica deliberada. Sus técnicas principales son: la paráfrasis (devolver con las propias palabras lo que se ha entendido), el reflejo emocional (nombrar el estado emocional que se percibe), las preguntas de clarificación (abrir, no cerrar) y el silencio funcional (tolerar las pausas sin llenarlas).

El silencio funcional. En entornos de trabajo de alta velocidad, el silencio se percibe como incomodidad y se tiende a llenarlo. Sin embargo, la pausa después de una pregunta o una revelación emocional es el espacio en el que el interlocutor procesa y decide cuánto compartir. Interrumpir ese silencio cierra la conversación.

4.2 Barreras a la escucha en equipos

Las barreras más frecuentes son: la multitarea (revisar el móvil o el correo mientras alguien habla), la jerarquía (escuchar menos a quienes se perciben como de menor autoridad), la prisa (la reunión tiene agenda y hay que avanzar) y el filtraje emocional (dejar de escuchar cuando algo activa una reacción defensiva).

Lo que debes saber hacer

Al dominar este capítulo, un profesional es capaz de:

- Parafrasear con precisión lo que ha dicho su interlocutor antes de responder, incluyendo el componente emocional cuando esté presente.
- Hacer silencio funcional en conversaciones difíciles sin llenarlo por incomodidad.

- Identificar en tiempo real cuándo ha dejado de escuchar y ha pasado a preparar su respuesta, y redirigir la atención.
- Distinguir entre escucha activa e interrogatorio: la diferencia está en el propósito (entender vs. extraer información).

Errores y antipatronos frecuentes

Resolver antes de entender. El antipatrón más frecuente en coaches y managers: saltar a las soluciones antes de que la persona haya terminado de formular su problema.

Confundir escucha activa con interrogatorio. La escucha activa abre; el interrogatorio cierra. La diferencia está en el tipo de preguntas y en el propósito implícito.

La multitarea simulada. Mantener contacto visual mientras se gestiona internamente otra tarea. El interlocutor lo percibe y reduce la apertura.

Para profundizar

- [Covey — The 7 Habits of Highly Effective People \(Simon & Schuster, 1989\)](#)
- [Scrum Manager BoK — Comunicación](#)

BLOQUE 1 · FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

5. Estilos de comunicación

ESTABLECIDO

Perfiles comunicativos recurrentes y cómo adaptar la propia comunicación al estilo del interlocutor sin renunciar al mensaje.

Introducción

Las personas desarrollan patrones comunicativos relativamente estables. La taxonomía más extendida distingue cuatro estilos: pasivo, agresivo, pasivo-agresivo y asertivo. Identificar el estilo propio y el del interlocutor es la condición previa para adaptar la comunicación de forma efectiva.

5.1 Los cuatro estilos

El estilo pasivo evita el conflicto y cede incluso cuando el coste es alto. El agresivo antepone la propia posición sin considerar el impacto en el otro. El pasivo-agresivo expresa el desacuerdo de forma indirecta: mediante el silencio, el cumplimiento superficial o el sabotaje sutil. El asertivo —el más funcional en equipos— expresa las propias necesidades de forma directa, clara y respetuosa.

El estilo pasivo-agresivo es el más dañino en equipos. Es el más difícil de abordar porque es el más invisible: la persona parece estar de acuerdo pero no lo está. Sus manifestaciones: acordar en la reunión y no ejecutar, llegar tarde sistemáticamente a las sesiones de quien se rechaza, o compartir los desacuerdos solo fuera de los canales formales.

5.2 Adaptación sin renuncia

Adaptar el estilo comunicativo al del interlocutor no significa adoptar su estilo, sino ajustar la forma de transmitir el mensaje para que llegue con menos resistencia. Con un interlocutor pasivo, ayuda dar más tiempo y hacer más preguntas abiertas. Con un interlocutor agresivo, ayuda mantener el propio estado emocional estático y no entrar en la dinámica de escalada.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este capítulo, un profesional es capaz de:

- Identificar el propio estilo comunicativo habitual y las situaciones que lo activan o desregulan.
- Reconocer el estilo del interlocutor y adaptar la forma (no el fondo) del mensaje para reducir la resistencia.
- Nombrar el estilo pasivo-agresivo cuando lo detecta en el equipo, sin acusar, usando observaciones conductuales concretas.

Errores y antipatrones frecuentes

Confundir asertividad con agresividad. La asertividad es directa y respetuosa simultáneamente. El estilo agresivo es directo pero no respetuoso.

Adaptar el estilo cediendo el contenido. Si para no confrontar a un interlocutor pasivo-agresivo se evita el tema, no se ha adaptado el estilo: se ha capitulado.

Para profundizar

- [Alberti & Emmons — Your Perfect Right \(Impact, 2017\)](#)
- [Scrum Manager BoK — Comunicación](#)

BLOQUE 2 · COMUNICACIÓN EFECTIVA EN EL EQUIPO

6. Seguridad psicológica como condición de la comunicación

EN CONSOLIDACIÓN

Por qué la seguridad psicológica es el prerequisite estructural para que la comunicación honesta, el feedback y la gestión del conflicto sean posibles en un equipo.

Introducción

La seguridad psicológica, definida por Amy Edmondson como la creencia compartida de que el equipo es un espacio seguro para asumir riesgos interpersonales, es la condición de base sin la cual las demás competencias de comunicación no pueden desplegarse. Un equipo puede conocer todas las técnicas de feedback y de escucha activa, pero si sus miembros temen el ridiculización o el castigo por expresar sus ideas, esas técnicas quedarán sin uso.



Cuadrante de Edmondson: la zona de alto rendimiento combina alta exigencia y alta seguridad psicológica.

6.1 Qué es y qué no es

La seguridad psicológica no es ausencia de conflicto, ni condescendencia, ni baja exigencia. Un equipo puede tener muy alta seguridad psicológica y muy alta exigencia de resultados simultáneamente. Esa es precisamente la combinación que Edmondson asocia con el alto rendimiento.

Señales de baja seguridad psicológica. Nadie pregunta en las retrospectivas. Las críticas circulan fuera de los canales formales. Los problemas se escalan hacia arriba en lugar de tratarse en el equipo. El consenso aparente oculta disidencias no expresadas. Las malas noticias llegan tardíamente o no llegan.

6.2 Prácticas que construyen seguridad psicológica

Las prácticas más efectivas incluyen: modelar la vulnerabilidad (compartir las propias dudas), responder constructivamente cuando alguien señala un problema, reconocer explícitamente la contribución de las ideas que cuestionan el consenso, y proteger a quien discrepa de las reacciones negativas de otros miembros del equipo.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este capítulo, un profesional es capaz de:

- Diagnosticar el nivel de seguridad psicológica de un equipo mediante observación de comportamientos y nombrar las señales concretas.

- Diseñar intervenciones específicas para incrementar la seguridad psicológica adaptadas al contexto del equipo.
- Distinguir seguridad psicológica de ausencia de exigencia y de permisividad, y explicar la diferencia al equipo.
- Modelar la vulnerabilidad de forma auténtica, sin caer en la autopresentación performativa.

Errores y antipatrones frecuentes

Medir la seguridad psicológica solo con encuestas. Las encuestas capturan percepciones en un momento dado, pero los comportamientos observables en reuniones son el indicador más fiable.

Confundir tolerancia con seguridad. Permitir críticas no constructivas en nombre de la seguridad psicológica degrada el nivel de la conversación y puede dañar la cohesión.

Para profundizar

- [Edmondson — The Fearless Organization \(Wiley, 2018\)](#)
- [NeuroLeadership Institute — The Neuroscience of Psychological Safety \(2025\)](#)

BLOQUE 2 · COMUNICACIÓN EFECTIVA EN EL EQUIPO

7. Comunicación en reuniones de equipo

ESTABLECIDO

Estructuras de reunión que favorecen la participación equitativa y la claridad, y patrones disfuncionales frecuentes.

Introducción

Las reuniones son el principal espacio de comunicación colectiva en un equipo y, a menudo, el principal generador de fricción. Una reunión mal diseñada o mal facilitada no es un problema de tiempo: es un problema de comunicación que deja residuos de frustración, desalineación y desconfianza.

7.1 Estructuras que favorecen la participación equitativa

Los acuerdos de equipo sobre cómo se llevan las reuniones son el primer mecanismo de diseño: quién convoca, cómo se gestiona el tiempo, cómo se toman decisiones y cómo se registran acuerdos. La asignación explícita de roles (facilitador, cronometrador, secretario) distribuye la carga y reduce los patrones de monopolización.

Check-in y check-out. Una ronda breve de check-in al inicio y de check-out al final aumenta la presencia y reduce los conflictos que emergen de conversaciones laterales no procesadas. Son especialmente valiosos en equipos con alta carga emocional o tras episodios de tensión.

7.2 Patrones disfuncionales

Los más frecuentes: monopolización por parte de una o dos personas; silencio que encubre desacuerdo; decisiones tomadas fuera de la reunión y presentadas como hechos consumados; conversaciones laterales que generan dos agendas simultáneas.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este capítulo, un profesional es capaz de:

- Diseñar una estructura de reunión adaptada al objetivo con roles y tiempos definidos.
- Intervenir de forma constructiva cuando emerge un patrón disfuncional, sin interrumpir el flujo ni generar más tensión.
- Registrar y comunicar los acuerdos de forma trazable y orientada a acción.

Errores y antipatrones frecuentes

Reuniones sin agenda o con agenda vaga. Una agenda de «updates del sprint» no es una agenda: es una excusa para que cada persona informe durante el tiempo que considera necesario.

Registrar acuerdos sin responsable ni fecha. Un acuerdo sin dueño y sin plazo es ruido. El registro mínimo incluye: qué se ha decidido, quién es el responsable y cuándo se ejecuta o revisa.

Para profundizar

- [Schwaber y Sutherland — Scrum Guide \(Scrum.org, 2020\)](#)
- [Kaner et al. — Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making \(Jossey-Bass, 2014\)](#)

BLOQUE 2 · COMUNICACIÓN EFECTIVA EN EL EQUIPO

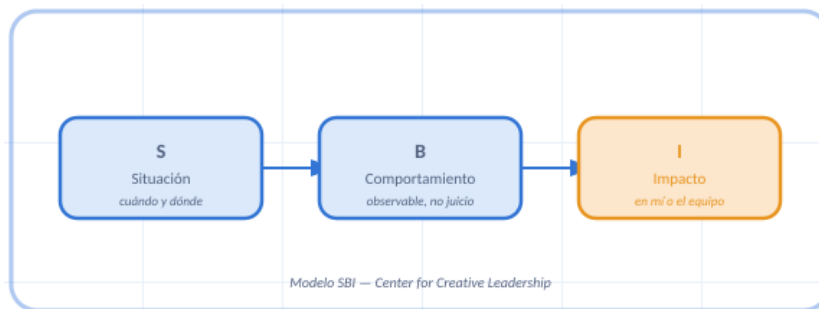
8. Feedback: dar y recibir

EN CONSOLIDACIÓN

Principios y modelos del feedback efectivo, y la diferencia entre cultura de feedback continuo y feedback puntual.

Introducción

El feedback es el mecanismo de aprendizaje más potente disponible en un equipo. Sin feedback efectivo, los comportamientos problemáticos se perpetúan, los talentos no se desarrollan y los errores se repiten. Sin embargo, es también una de las conversaciones más evitadas, especialmente cuando hay jerarquía o cuando la relación ya tiene tensión.



Modelo SBI: la estructura más eficaz para dar feedback sobre comportamientos observables.

8.1 El modelo SBI

El modelo SBI (Situation-Behavior-Impact) del Center for Creative Leadership separa el comportamiento observable del juicio sobre el carácter o las intenciones, y conecta ese comportamiento con el impacto concreto que tuvo. Esto hace el feedback más digerible y menos susceptible de activar reacciones defensivas.

Feedback sobre comportamientos, no sobre personas. La diferencia entre «eres desconsiderado» y «cuando interrumpes mientras alguien habla, el impacto es que esa persona deja de participar» es la diferencia entre un ataque personal y un feedback útil. El primero genera defensividad; el segundo abre una conversación.

8.2 Feedforward y feedback continuo

El feedforward (Marshall Goldsmith) está orientado al futuro: en lugar de analizar lo que salió mal, propone comportamientos concretos para mejorar la próxima vez. Es especialmente útil cuando la situación ya no es reversible o cuando la relación tiene mucha carga emocional. Los equipos ágiles tienen ventaja estructural para el feedback continuo: la retrospectiva es un mecanismo formalizado.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este capítulo, un profesional es capaz de:

- Formular un feedback efectivo usando el modelo SBI, distinguiendo claramente los tres elementos.
- Recibir feedback sin reacción defensiva inmediata, usando técnicas de pausa, clarificación y procesamiento.

- Distinguir cuándo el feedback es el canal adecuado y cuándo el conflicto requiere un tipo de conversación diferente (ver cap. 25).
- Diseñar acuerdos de equipo para una cultura de feedback continuo segura y no burocrática.

Errores y antipatrones frecuentes

El feedback tipo sándwich. Intercalar el feedback negativo entre dos positivos es una técnica de protección del emisor. El receptor aprende rápidamente a ignorar los positivos y a esperar el negativo que vendrá después.

Dar feedback en público sobre comportamientos personales. El feedback sobre comportamientos percibidos como crítica personal debe darse siempre en privado.

Para profundizar

- [Scott — Radical Candor \(St. Martin's, 2017\)](#)
- [Stone y Heen — Thanks for the Feedback \(Viking, 2014\)](#)

BLOQUE 2 · COMUNICACIÓN EFECTIVA EN EL EQUIPO

9. Asertividad y límites en el equipo

ESTABLECIDO

Cómo expresar necesidades, opiniones y desacuerdos de forma directa y respetuosa, y establecer límites sin generar conflicto innecesario.

Introducción

La asertividad es la capacidad de expresar los propios pensamientos, sentimientos y necesidades de forma directa, honesta y respetuosa, sin agredir al otro ni ceder a la presión de forma injustificada. Es el estilo comunicativo más funcional en entornos de equipo porque combina la claridad del estilo agresivo con el respeto del estilo pasivo.

9.1 Técnicas asertivas

Las técnicas más útiles en equipos: el disco rayado (repetir la posición propia de forma tranquila y sin escalar ante la presión), el banco de niebla (reconocer que puede haber parte de verdad en la crítica del otro sin ceder en la propia posición), y la asertividad negativa (reconocer el propio error sin excesiva autoaplicación ni defensividad).

Establecer límites sin generar conflicto. Un límite no es una amenaza ni una petición: es una declaración de lo que uno está dispuesto a hacer y lo que no. Los límites establecidos de forma asertiva —clara, sin hostilidad— generan menos conflicto que los límites ignorados que terminan explotando.

9.2 La CNV como marco complementario

La Comunicación No Violenta (Rosenberg) añade una dimensión a la asertividad clásica: conectar las propias necesidades con las del otro antes de formular la petición. Véase su aplicación al conflicto en el capítulo 24.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este capítulo, un profesional es capaz de:

- Formular una petición o un límite de forma asertiva en una situación de presión, sin escalar al estilo agresivo ni ceder al pasivo.
- Usar el banco de niebla o el disco rayado ante la presión de grupo o de jerarquía para mantener la propia posición sin crear confrontación.
- Reconocer el propio error de forma asertiva y redirigir hacia el aprendizaje.

Errores y antipatronos frecuentes

Confundir asertividad con rudeza. La asertividad es siempre respetuosa. Si la expresión directa genera daño en el otro, no es asertividad: es agresividad con otro nombre.

No establecer límites hasta que explotan. Tolerar situaciones que superan los propios límites hasta que la acumulación genera una reacción desproporcionada respecto al último detonante.

Para profundizar

- [Alberti & Emmons — Your Perfect Right \(Impact, 2017\)](#)
- [Scrum Master Toolbox — NVC en equipos ágiles](#)

BLOQUE 2 · COMUNICACIÓN EFECTIVA EN EL EQUIPO

10. Dinámicas de grupo que afectan a la comunicación

ESTABLECIDO

Fenómenos colectivos que distorsionan o bloquean la comunicación en el equipo, y cómo intervenir.

Introducción

Los grupos desarrollan fenómenos que no son la suma de las dinámicas individuales. Algunos distorsionan la comunicación de forma sistemática, haciendo que el equipo tome decisiones peores que sus miembros individualmente o que suprima información crítica. Identificarlos es condición para intervenir.



El groupthink cierra la comunicación; la seguridad psicológica la abre hacia el pensamiento crítico.

10.1 Groupthink

El groupthink (Janis, 1972) es la tendencia de los grupos cohesionados a suprimir la discrepancia para mantener la armonía. Sus síntomas incluyen: ilusión de unanimidad, presión sobre los disidentes, autocensura y racionalidad colectiva que ignora señales de riesgo.

El rol del abogado del diablo. Una intervención clásica para prevenir el groupthink es asignar explícitamente el rol de alguien con el mandato de buscar los argumentos contrarios a la posición mayoritaria, sin que ello suponga oposición personal. En algunos contextos es útil rotar este rol.

10.2 Ignorancia plurística y polarización

La ignorancia plurística es el fenómeno por el que los miembros tienen en privado una opinión distinta a la que perciben como mayoritaria, pero no la expresan porque creen estar solos. El resultado es que el grupo actúa sobre un consenso que en realidad no existe. La polarización grupal es el fenómeno opuesto: las discusiones tienden a extremar las posiciones iniciales.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este capítulo, un profesional es capaz de:

- Reconocer en tiempo real las señales de groupthink e intervenir para abrir el espacio de discrepancia.
- Detectar la ignorancia plurística mediante consultas anónimas o rondas individuales antes de la discusión grupal.
- Gestionar un proceso de decisión minimizando el riesgo de polarización.

Errores y antipatronos frecuentes

Interpretar el silencio como acuerdo. En grupos con groupthink, el silencio es con frecuencia disidencia no expresada.

Confundir cohesión con alineación. Un equipo muy cohesionado puede estar completamente desalineado en las decisiones más importantes.

Para profundizar

- [Lencioni — The Five Dysfunctions of a Team \(Jossey-Bass, 2002\)](#)
- [Janis — Victims of Groupthink \(Houghton Mifflin, 1972\)](#)

BLOQUE 2 · COMUNICACIÓN EFECTIVA EN EL EQUIPO

11. Comunicación ascendente, descendente y lateral

ESTABLECIDO

Particularidades de comunicar hacia arriba, hacia los lados y hacia abajo, y cómo gestionar expectativas en cada dirección.

Introducción

La posición en la estructura organizacional condiciona radicalmente cómo se comunica y cómo se es percibido al comunicar. Comunicar hacia arriba (con dirección o stakeholders), hacia los lados (con otros equipos o áreas) y hacia abajo (del líder al equipo) requieren enfoques, tonos y contenidos distintos.

11.1 Comunicación ascendente

La comunicación ascendente tiende a ser el punto débil de los Scrum Masters y Agile Coaches más técnicos. Sus principios: conectar la información con los objetivos de negocio del interlocutor, ser directo sobre los problemas (las malas noticias tardías tienen un coste exponencial), cuantificar cuando sea posible, y proponer en lugar de solo reportar.

Cómo comunicar malas noticias hacia arriba. El patrón más efectivo: (1) nombrar el problema con claridad y sin eufemismos, (2) contextualizar el impacto en términos de negocio, (3) presentar opciones y su evaluación, (4) proponer la recomendación del equipo. Llegar con el problema y sin propuesta genera ansiedad en quien recibe la noticia.

11.2 Comunicación lateral y descendente

La comunicación lateral —entre equipos— es la más vulnerable a conflictos de dependencia e intereses. Su trampa más frecuente: asumir que el otro equipo comparte el mismo contexto y objetivos. La comunicación descendente tiene el mayor impacto en el nivel de seguridad psicológica: las señales que el líder emite sobre cómo se gestionan los errores son el principal input para que el equipo calibre si es seguro comunicarse con honestidad.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este capítulo, un profesional es capaz de:

- Adaptar el mensaje y el formato a cada dirección comunicativa, usando el nivel de abstracción y los criterios de éxito del interlocutor.
- Comunicar malas noticias hacia arriba de forma directa, oportuna y orientada a opciones.
- Gestionar una dependencia crítica con otro equipo mediante comunicación lateral estructurada.

Errores y antipatronos frecuentes

Filtrar las malas noticias hacia arriba. El equipo sabe que hay un problema, pero nadie lo escala hasta que el impacto es grande. El coste del retraso es siempre mayor que el coste del problema original.

Tratar a otros equipos como proveedores de servicios. La comunicación lateral de calidad trata a los otros equipos como colaboradores con objetivos propios, no como recursos. El tono de demanda genera resistencia y deteriora la relación.

Para profundizar

- [Larman y Vodde — Large-Scale Scrum \(Addison-Wesley, 2016\)](#)
- [Scrum Manager BoK — Comunicación](#)

BLOQUE 3 · COMUNICACIÓN EN CONTEXTOS DE COMPLEJIDAD

12. Comunicación en equipos distribuidos e híbridos

EN CONSOLIDACIÓN

Cómo cambia la dinámica comunicativa cuando el equipo no comparte espacio físico, y prácticas para mantener la cohesión a distancia.

Introducción

El trabajo distribuido e híbrido ha dejado de ser la excepción para convertirse en la norma en la mayoría de los equipos de conocimiento. Esta transición ha cambiado fundamentalmente la economía de la comunicación: los canales no verbales se reducen o desaparecen, la espontaneidad se pierde, y la comunicación informal que en la oficina ocurría de forma natural requiere ahora un diseño explícito.

12.1 Pérdidas comunicativas en el trabajo distribuido

Las principales pérdidas son: la reducción del canal no verbal (en videollamada se ve el rostro pero no la postura), la fatiga de videoconferencia (la carga cognitiva de interpretar señales empobrecidas durante horas es mayor que en presencial), la desincronización de información (el equipo híbrido tiende a crear dos flujos de información paralelos) y la pérdida de la conversación informal.

El problema de la doble conversación. En equipos híbridos, los miembros presenciales tienen acceso a conversaciones laterales y contexto no verbal que los remotos no reciben. Esto crea asimetrías de información que, a largo plazo, generan fricción y desconfianza si no se gestionan explícitamente.

12.2 Prácticas de cohesión a distancia

Las más efectivas: acuerdos explícitos sobre qué canales se usan para qué comunicación; documentación proactiva de decisiones; reuniones presenciales periódicas para los momentos de mayor carga emocional o decisonal; y check-ins de inicio de sesión que restauren la presencia.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este capítulo, un profesional es capaz de:

- Diagnosticar los principales puntos de pérdida comunicativa en un equipo distribuido o híbrido específico.
- Diseñar acuerdos de equipo sobre canales, documentación y ritmos de comunicación adaptados al contexto distribuido.
- Gestionar la asimetría de información entre miembros presenciales y remotos en sesiones híbridas.

Errores y antipatronos frecuentes

Digitalizar la oficina en lugar de rediseñar la comunicación. Reproducir las reuniones presenciales en formato virtual sin adaptar la estructura genera la peor experiencia posible para los participantes remotos.

La falsa presencia. Estar en una videollamada con la cámara apagada o respondiendo correos simultáneamente erosiona la cohesión del equipo.

Para profundizar

- [Deel — Gestión de equipos remotos \(2026\)](#)
- [Agile Alliance — Distributed Agile](#)

BLOQUE 3 · COMUNICACIÓN EN CONTEXTOS DE COMPLEJIDAD

13. Comunicación síncrona y asíncrona

EN CONSOLIDACIÓN

Diferencias, ventajas y riesgos de cada modalidad, y normas de equipo para la gestión de canales y tiempos de respuesta.

Introducción

La dicotomía síncrono/asíncrono es una de las decisiones de diseño más importantes en la comunicación de un equipo distribuido. Cada modalidad tiene ventajas y riesgos bien definidos, y la elección equivocada genera costes reales.

13.1 Cuándo usar cada modalidad

La comunicación síncrona es más adecuada para conversaciones de alta complejidad o alta carga emocional: conflictos, decisiones críticas, brainstorming, feedback difícil. La asíncrona es más adecuada para información, actualizaciones, solicitudes y documentación de decisiones.

El coste oculto de la hipersincronicidad. Los equipos que priorizan la respuesta inmediata en todos los canales generan un estado de alerta permanente que fragmenta el tiempo profundo y aumenta el estrés. La asincronía bien gestionada es un activo de productividad, no un lujo.

13.2 Normas de equipo para la gestión de canales

Los acuerdos de canal son el instrumento de diseño básico: qué se comunica por qué canal, con qué expectativa de tiempo de respuesta. Un esquema típico: chat para comunicación informal y rápida (respuesta: horas, no minutos); correo para comunicación formal y trazable (respuesta: 24h); espacio de documentación para decisiones; videollamada para lo que requiere presencia simultánea.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este capítulo, un profesional es capaz de:

- Elegir el canal y la modalidad adecuados para cada tipo de comunicación, justificando la elección.
- Facilitar el proceso de acuerdos de canal en el equipo, incluyendo tiempos de respuesta esperados.
- Identificar cuándo un texto asíncrono ha generado un malentendido que requiere conversión a síncrono.

Errores y antipatrones frecuentes

Usar el chat para conversaciones complejas. El chat tiene alta frecuencia pero bajo ancho de banda: el texto sin tono ni contexto es el canal menos adecuado para conversaciones con carga emocional o alta complejidad.

No documentar decisiones tomadas en síncrono. Las decisiones tomadas en videollamada o presencial son invisibles para quienes no estuvieron y se pierden si no se documentan inmediatamente.

Para profundizar

· [Newport — A World Without Email \(Portfolio, 2021\)](#)

· [Remote.com — Guide to Async Work](#)

BLOQUE 3 · COMUNICACIÓN EN CONTEXTOS DE COMPLEJIDAD

14. Diversidad cultural en la comunicación

ESTABLECIDO

Cómo los marcos culturales afectan a los estilos de comunicación, la gestión del desacuerdo y las expectativas sobre jerarquía y confrontación.

Introducción

La cultura condiciona profundamente cómo se comunican las personas: qué se puede decir directamente y qué debe insinuarse, cómo se expresa el desacuerdo sin perder la cara, qué nivel de jerarquía se respeta en la comunicación, y cuánto silencio es cómodo.

14.1 Los marcos de Hofstede y Meyer

Geert Hofstede identificó dimensiones culturales clave: distancia al poder (cuánta jerarquía se respeta en las interacciones), individualismo vs. colectivismo, y evitación de la incertidumbre. Erin Meyer aporta en The Culture Map la escala de comunicación directa/indirecta: lo que una cultura lee como honestidad directa, otra puede leerlo como agresión.

El malentendido de las reuniones silenciosas. En culturas de alta contextualidad y alta distancia al poder, el silencio ante la pregunta de un líder no significa ausencia de opinión: significa respeto por la jerarquía. El facilitador que interpreta ese silencio como acuerdo o desinterés comete un error de lectura cultural con consecuencias reales.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este capítulo, un profesional es capaz de:

- Identificar en un conflicto o malentendido de equipo si hay una componente de diferencia cultural y formular una hipótesis de trabajo al respecto.
- Adaptar el estilo de facilitación a la composición cultural del equipo, sin asumir que las normas de la cultura dominante son universales.
- Usar los marcos de Hofstede y Meyer como herramientas de hipótesis, no como etiquetas deterministas sobre individuos.

Errores y antipatrones frecuentes

Reducir a estereotipos nacionales. Los marcos culturales describen tendencias estadísticas de grupos, no el comportamiento de individuos. Aplicarlos a personas específicas sin observación directa es discriminación, no gestión cultural.

Tratar la propia cultura como el estándar. El estilo directo y la confrontación explícita no son «más eficientes» que los estilos indirectos: son simplemente el estándar de algunas culturas.

Para profundizar

- [Meyer — The Culture Map \(PublicAffairs, 2014\)](#)
- [Hofstede Insights — Country Comparison Tool](#)

BLOQUE 3 · COMUNICACIÓN EN CONTEXTOS DE COMPLEJIDAD

15. Comunicación intergeneracional

EN CONSOLIDACIÓN

Diferencias en preferencias comunicativas entre generaciones en el mismo equipo, con perspectiva crítica sobre los modelos generacionales.

Introducción

La coexistencia de hasta cuatro generaciones en un mismo equipo es un fenómeno real y reciente. Sin embargo, la literatura sobre generaciones en el trabajo es de rigor muy desigual, y el riesgo de estereotipar supera con frecuencia la utilidad explicativa de los modelos.

15.1 Diferencias documentadas

Las diferencias más documentadas no son de valores fundamentales sino de preferencias comunicativas y expectativas sobre el feedback y la autoridad. La Gen Z tiende a preferir la comunicación directa, el feedback frecuente y los límites claros entre trabajo y vida personal. Los Millennials valoran la colaboración y la participación en las decisiones. Las generaciones anteriores tienden a tener mayor tolerancia a la comunicación top-down.

Perspectiva crítica necesaria. Los modelos generacionales son construcciones descriptivas con significativa varianza interna: hay Millennials más parecidos a Boomers que a otros Millennials. La cohesión aparente de cada generación puede deberse más a la etapa vital que a la generación en sí. Usarlos como tipologías rígidas para individuos es un error metodológico con consecuencias relacionales.

15.2 Tensiones frecuentes y cómo abordarlas

Las tensiones más frecuentes: expectativa de feedback inmediato vs. cultura de feedback puntual; preferencia por comunicación digital vs. verbal; distinta tolerancia a la ambigüedad en los roles. El enfoque más efectivo es hacer explícitas las preferencias individuales y crear acuerdos de equipo que acomoden la diversidad.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este capítulo, un profesional es capaz de:

- Identificar diferencias de preferencia comunicativa en el equipo sin etiquetarlas automáticamente como diferencias generacionales.
- Facilitar una conversación de equipo sobre preferencias de comunicación y feedback que genere acuerdos explícitos.
- Reconocer cuándo un conflicto está siendo atribuido a diferencias generacionales cuando su causa real es estructural o relacional.

Errores y antipatrones frecuentes

Etiquetar el desacuerdo como choque generacional. No toda tensión entre miembros de distintas edades es un conflicto generacional. Atribuirlo a la generación elude la conversación real sobre el comportamiento concreto.

Tratar los modelos generacionales como ciencia. La segmentación por década de nacimiento tiene una base empírica débil para predecir el comportamiento individual.

Para profundizar

- [LinkedIn — Workplace Learning Report 2025](#)
- [MIT Sloan — Generational Differences in the Workplace](#)

BLOQUE 3 · COMUNICACIÓN EN CONTEXTOS DE COMPLEJIDAD

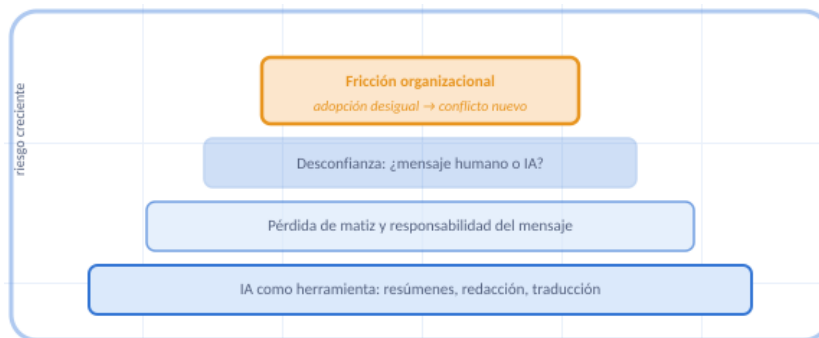
16. IA en la comunicación de equipo

EMERGENTE

Presencia actual de la IA en la comunicación laboral, sus implicaciones para la autenticidad del mensaje, y la desconfianza hacia mensajes mediados por IA como nueva fuente de fricción.

Introducción

La IA ha entrado en los flujos de comunicación laboral de forma rápida y desigual. En 2025-2026, la mayoría de los profesionales del conocimiento tienen ya acceso a herramientas que resúmen reuniones automáticamente, asisten en la redacción de correos y documentos, traducen en tiempo real o generan borradores de feedback.



Capas de riesgo en la adopción de IA en comunicación: de la herramienta útil a la fricción organizacional.

16.1 Usos actuales y su valor

Los usos más extendidos en 2025-2026: transcripción y resumen automático de reuniones (Otter.ai, Microsoft Copilot, Google Meet), asistentes de redacción, traducción instantánea y análisis de sentimiento. El valor está documentado: reducen fricción en tareas mecánicas y pueden mejorar la calidad de la comunicación cuando se usan bien.

Lo que la IA no puede hacer. La IA puede generar texto, pero no puede sustituir la presencia, la autenticidad emocional, ni la responsabilidad ética del comunicador humano. Las conversaciones de conflicto, el feedback difícil y el reconocimiento genuino son comunicaciones que pierden su efecto cuando se median o se delegan a la IA.

16.2 Nuevas fuentes de fricción

La investigación reciente identifica tres fuentes principales de fricción: la desconfianza hacia mensajes cuyo autor humano es incierto, las asimetrías de adopción (unos miembros usan IA extensivamente y otros no, generando diferencias percibidas de productividad y autenticidad), y la pérdida de matiz en comunicaciones mediadas por IA.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este capítulo, un profesional es capaz de:

- Identificar qué tipos de comunicación se benefician de la asistencia de IA y cuáles pierden valor cuando se median con ella.
- Formular acuerdos de equipo sobre el uso de IA en comunicación, abordando autenticidad, atribución y responsabilidad del mensaje.

- Gestionar una conversación de equipo sobre la fricción generada por la adopción desigual de IA.

Errores y antipatrones frecuentes

Delegar la comunicación emocional a la IA. Usar IA para generar mensajes de feedback, reconocimiento o disculpa elimina el componente de autenticidad que da valor a esas comunicaciones.

Ignorar la fricción de las asimetrías de adopción. El gap de percepción entre quién usa IA extensivamente y quién no puede convertirse en fuente de conflicto si no se gestiona explícitamente.

Para profundizar

- [Frontiers in Psychology — Trust in human-AI team communication \(2025\)](#)
- [SHRM — AI for Leadership Communication and Conflict Resolution \(2025\)](#)
- [Emerald — Artificial Intelligence and Team Dynamics \(2025\)](#)

BLOQUE 4 · EL CONFLICTO: NATURALEZA Y DINÁMICA

17. Qué es el conflicto y para qué sirve

ESTABLECIDO

Definición y tipología del conflicto. El conflicto como señal y como oportunidad. Por qué evitar el conflicto tiene un coste real.

Introducción

El conflicto es inherente a cualquier sistema social donde distintas personas tienen distintos objetivos, valores, percepciones o acceso a recursos. En los equipos de trabajo, el conflicto es inevitable y, gestionado adecuadamente, es una fuente de aprendizaje, innovación y mejora. El problema no es el conflicto: es la gestión que se hace de él.

17.1 Tipología de Jehn

Karen Jehn (1995) distinguió tres tipos: conflicto de tarea (desacuerdo sobre el trabajo: qué hacer, qué incluir, qué priorizar), conflicto de proceso (desacuerdo sobre cómo hacerlo: quién es responsable de qué, cómo se toman las decisiones), y conflicto de relación (desacuerdo interpersonal centrado en la persona del otro, no en el trabajo).

El conflicto de tarea puede ser sano; el de relación casi nunca. La investigación de Jehn y De Dreu (2003) muestra que niveles moderados de conflicto de tarea en tareas complejas pueden mejorar la calidad de las decisiones. El conflicto de relación, en cambio, tiene un impacto consistentemente negativo. La clave es separar los dos tipos: tratar el primero como un proceso de decisión y evitar que se convierta en el segundo.

17.2 El coste del conflicto evitado

Evitar el conflicto no lo elimina: lo aplaza con interés. El conflicto evitado se acumula como tensión latente que termina emergiendo de forma más destructiva en torno a un detonante que parece desproporcionado respecto al historial. Además, priva al equipo de las señales de desalineación que podrían abordarse cuando aún son menores.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este capítulo, un profesional es capaz de:

- Clasificar un conflicto observado en el equipo en alguno de los tipos de Jehn y ajustar el tipo de intervención en consecuencia.
- Distinguir un conflicto de tarea de uno de relación en tiempo real y actuar para evitar que el primero se convierta en el segundo.
- Argumentar por qué abordar el conflicto es preferible a evitarlo, con ejemplos concretos del coste del conflicto aplazado.

Errores y antipatronos frecuentes

Tratar todo conflicto como un problema de relación. Un desacuerdo sobre la prioridad del backlog es un conflicto de tarea, no de relación. Tratarlo como lo segundo introduce emotividad innecesaria.

Confundir tensión con conflicto. La tensión es el estado previo. Intervenir en la tensión antes de que se convierta en conflicto es más eficiente y menos costoso.

Para profundizar

- [Jehn — A multimethod examination of intragroup conflict \(ASQ, 1995\)](#)
- [De Dreu & Weingart — Task versus relationship conflict \(JAP, 2003\)](#)

BLOQUE 4 · EL CONFLICTO: NATURALEZA Y DINÁMICA

18. Fuentes y detonantes del conflicto

EN CONSOLIDACIÓN

Causas frecuentes del conflicto en el entorno laboral y la incorporación del cambio tecnológico como categoría emergente.

Introducción

Comprender de dónde viene un conflicto es la condición para tratarlo en su origen y no solo en sus síntomas. La mayoría de los conflictos en equipos tienen causas combinadas: raramente hay un único detonante, y el evento visible suele ser el resultado de una acumulación de tensiones estructurales y relacionales.

18.1 Causas estructurales

Las causas estructurales derivan de cómo está organizado el trabajo. Las más frecuentes: ambigüedad de roles y responsabilidades, competencia por recursos escasos, dependencias no gestionadas entre equipos, objetivos desalineados entre funciones, y sistemas de incentivos que premian la victoria individual sobre la colectiva.

La ambigüedad de roles como fuente principal. En equipos ágiles, la ambigüedad de roles es la fuente estructural más frecuente de conflicto: quién tiene autoridad sobre el producto vs. quién sobre el proceso vs. quién sobre la arquitectura. La claridad de roles no elimina el conflicto, pero lo convierte en conflicto de tarea en lugar de conflicto de relación.

18.2 Causas relacionales y tecnológicas

Las causas relacionales derivan de la dinámica interpersonal: diferencias de valores, estilos de comunicación incompatibles, historia de agravios percibidos. La adopción de IA y la automatización están generando una nueva categoría: fricción por transformación de roles, inseguridad sobre la relevancia del propio rol, y conflictos éticos sobre qué decisiones deben tomarse con asistencia de IA.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este capítulo, un profesional es capaz de:

- Analizar un conflicto de equipo para identificar las causas estructurales y relacionales, distinguiéndolas de los detonantes aparentes.
- Proponer intervenciones diferenciadas: cambios organizativos para las estructurales, conversaciones facilitadas para las relacionales.
- Reconocer los síntomas de conflicto derivado de cambio tecnológico y diseñar una aproximación que combine gestión del cambio y gestión del conflicto.

Errores y antipatronos frecuentes

Tratar el síntoma sin la causa. Resolver la discusión visible entre dos personas sin abordar la ambigüedad de roles que la origina garantiza la recaída.

Atribuir causas estructurales a individuos. Cuando el conflicto tiene origen estructural, atribuirlo al carácter de las personas implicadas es injusto e ineficaz.

Para profundizar

- [MEXC — Why AI Is Increasing Workplace Tension \(2025\)](#)
- [Scrum Manager BoK — Gestión de conflictos](#)

BLOQUE 4 · EL CONFLICTO: NATURALEZA Y DINÁMICA

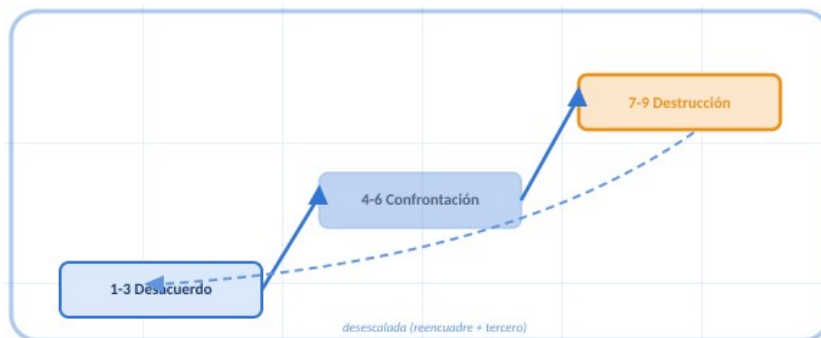
19. Escalada y desescalada del conflicto

ESTABLECIDO

Cómo un conflicto se intensifica siguiendo el modelo de Glasl (9 estadios), señales de escalada temprana y mecanismos de desescalada.

Introducción

El conflicto no estalla de golpe: escala. El modelo de Friedrich Glasl (1982) describe nueve estadios que van desde el desacuerdo inicial hasta la destrucción mutua. Conocer este modelo permite al facilitador identificar en qué punto del proceso se encuentra el conflicto y qué tipo de intervención es apropiada.



Modelo de Glasl: tres zonas de escalada y el camino de desescalada mediante intervención temprana.

19.1 Los nueve estadios

Glasl agrupa los estadios en tres zonas. En la primera (1-3: ganar/ganar posible), el conflicto es todavía un desacuerdo gestionable. En la segunda (4-6: ganar/perder), el objetivo ya no es resolver el problema sino ganar sobre el otro: empiezan los ataques a la imagen, las coaliciones y las estrategias de amenaza. En la tercera (7-9: perder/perder), las partes están dispuestas a dañarse mutuamente aunque eso suponga dañarse también a sí mismas.

La señal de transición más importante. El paso de la zona 1 a la zona 2 ocurre cuando las partes dejan de hablar del problema y empiezan a hablar de la persona del otro. Este es el momento crítico: si el facilitador puede reencuadrar la conversación de vuelta al problema antes de que este paso se consolide, la desescalada es todavía posible con herramientas de comunicación.

19.2 Mecanismos de desescalada

Los mecanismos varían según el estadio: en los estadios tempranos (1-3), la escucha activa y la reformulación del problema suelen ser suficientes. En los estadios medios (4-6), se requiere la intervención de un tercero neutral. En los estadios avanzados (7-9), la intervención interna ya no es suficiente y se requiere mediación profesional o decisión directiva.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este capítulo, un profesional es capaz de:

- Ubicar un conflicto de equipo en el modelo de Glasl y seleccionar el tipo de intervención adecuada al estadio.
- Identificar las señales de escalada temprana antes de que el conflicto pase a la zona 2.

- Usar el reencuadre para devolver la conversación al problema cuando ha empezado a personalizarse.

Errores y antipatronos frecuentes

Intervenir tarde. El error más frecuente: esperar a que el conflicto sea visible e imposible de ignorar. En los estadios 1-3, la intervención es simple y barata. En los estadios 7-9, ya no está al alcance del rol.

Usar herramientas de zona 1 en zona 2. La escucha activa y la mediación informal funcionan bien en los estadios tempranos. Aplicarlas en un conflicto avanzado puede ser contraproducente.

Para profundizar

- [Glasl — Conflict Management \(Free Spirit, 1999\)](#)
- [Pollack Peacebuilding — Conflict Escalation Model](#)

BLOQUE 4 · EL CONFLICTO: NATURALEZA Y DINÁMICA

20. Conflicto en equipos con dinámicas específicas

EN CONSOLIDACIÓN

Cómo se manifiesta y gestiona el conflicto en equipos ágiles, distribuidos e intergeneracionales.

Introducción

Los modelos generales de conflicto describen los mecanismos comunes a todos los contextos. Pero el conflicto se manifiesta de forma distinta según las características del equipo: un equipo ágil tiene tensiones de rol que no existen en un proyecto tradicional; un equipo distribuido tiene dinámicas de visibilidad y ausencia que amplifican ciertos tipos de conflicto.

20.1 Conflicto en equipos ágiles

Los contextos más frecuentes de conflicto en Scrum: conflicto de rol entre Product Owner y equipo (quién tiene autoridad sobre el producto), conflicto de proceso cuando las ceremonias se perciben como una carga, conflicto de prioridades sprint a sprint, y conflicto de interdependencia entre equipos en contextos de escalado.

El conflicto de autoridad en contextos ágiles. Los marcos ágiles distribuyen la autoridad de forma explícita y diferenciada. Cuando estas fronteras no están claras o no son respetadas, se genera fricción de autoridad que a menudo se personaliza innecesariamente.

20.2 Conflicto en equipos distribuidos

En equipos distribuidos, el conflicto tiene dos características distintivas: tiende a enquistarse porque la distancia elimina los mecanismos de resolución informal, y tiende a amplificarse por las asimetrías de visibilidad (los miembros presenciales tienen más acceso a información y a los tomadores de decisiones).

Lo que debes saber hacer

Al dominar este capítulo, un profesional es capaz de:

- Identificar los patrones de conflicto más frecuentes en el contexto específico del propio equipo y diseñar condiciones preventivas.
- Gestionar un conflicto de autoridad en un equipo ágil, clarificando los límites de cada rol sin tomar partido.
- Intervenir en un conflicto enquistado en la distancia, creando condiciones de resolución que compensen la ausencia de mecanismos informales.

Errores y antipatrones frecuentes

Ignorar el conflicto de rol hasta que estalla. En equipos Scrum, las tensiones de rol son predecibles y recurrentes. El Scrum Master que no las aborda preventivamente las encontrará en la retrospectiva, ya amplificadas.

Intentar resolver conflictos distribuidos por chat. El conflicto enquistado en la distancia requiere síncrono —preferiblemente presencial o videollamada— para poder resolverse.

Para profundizar

- [ICAgile — Agile Coaching Competency Framework \(ICP-ACC\)](#)

· [myculture.ai — Workplace Conflict Resolution Strategies \(2025\)](#)

BLOQUE 5 · GESTIÓN DEL CONFLICTO: ESTILOS Y ESTRATEGIAS

21. Estilos de gestión del conflicto

ESTABLECIDO

Los cinco estilos del Thomas-Kilmann (TKI): cuándo cada uno es adecuado y la diferencia entre estilo habitual y elección consciente.

Introducción

Cuando nos enfrentamos a un conflicto, la mayoría de las personas tendemos a recurrir al mismo estilo una y otra vez, independientemente de si ese estilo es el más adecuado. El Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI, 1974) es el marco más extendido para identificar estos estilos y aprender a elegir conscientemente el más apropiado.

21.1 Los cinco estilos

El TKI define cinco estilos según asertividad y cooperación. La competición (alta asertividad, baja cooperación) busca ganar sobre el otro: funcional en situaciones de urgencia o principio no negociable. La acomodación (baja asertividad, alta cooperación) cede al otro: funcional cuando el asunto no es importante para uno mismo. La evitación (baja en ambas) elude el conflicto: funcional cuando es trivial o el momento no es adecuado. El compromiso (media en ambas) busca un punto intermedio: funcional cuando ambas partes tienen igual poder y no hay tiempo para la colaboración. La colaboración (alta en ambas) busca una solución que satisfaga plenamente a ambas partes: la más costosa en tiempo y la más valiosa en conflictos complejos.

Ningún estilo es siempre correcto. El error más frecuente en la aplicación del TKI es jerarquizar los estilos: «la colaboración es siempre mejor». El TKI es explícito al respecto: cada estilo es funcionalmente adecuado en determinadas circunstancias. La competencia está en elegir conscientemente en lugar de reaccionar automáticamente.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este capítulo, un profesional es capaz de:

- Identificar su propio estilo habitual de gestión del conflicto y las situaciones que lo activan automáticamente.
- Leer el estilo del interlocutor en una situación de conflicto y adaptar la aproximación en consecuencia.
- Elegir conscientemente el estilo más apropiado para cada situación concreta, justificando la elección.

Errores y antipatrones frecuentes

Usar siempre el mismo estilo. El gestor que siempre evita el conflicto acumula tensiones; el que siempre compite daña las relaciones; el que siempre acomoda pierde credibilidad.

Confundir compromiso con colaboración. El compromiso llega a un punto medio sin explorar si existe una solución que satisfaga completamente a ambas partes.

Para profundizar

- [Thomas & Kilmann — Conflict Mode Instrument \(CPP, 1974\)](#)
- [MindTools — Thomas-Kilmann Conflict Model](#)

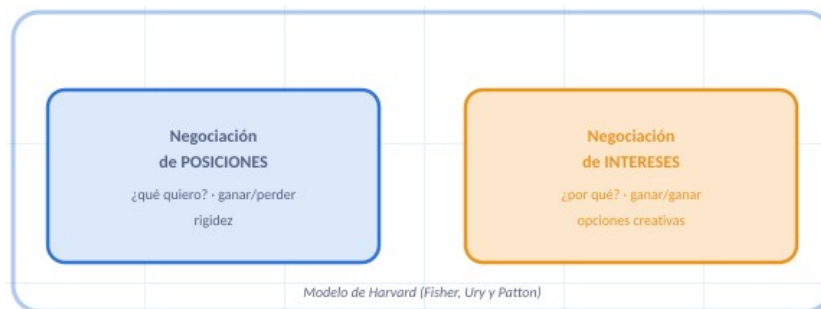
BLOQUE 5 · GESTIÓN DEL CONFLICTO: ESTILOS Y ESTRATEGIAS

22. Resolución colaborativa basada en intereses**ESTABLECIDO**

El enfoque de Harvard (Fisher, Ury y Patton): cómo separar personas de problemas y trabajar sobre intereses en lugar de posiciones.

Introducción

El modelo de negociación de Harvard propone una alternativa al juego de posiciones que caracteriza la mayoría de los conflictos laborales. En el juego de posiciones, cada parte declara lo que quiere y negocia cediéndolo lo menos posible. En el modelo de Harvard, las partes trabajan sobre los intereses subyacentes a esas posiciones, lo que abre el espacio para soluciones que no estaban disponibles en el nivel de las posiciones.



Posiciones vs. intereses: el modelo de Harvard abre el espacio de soluciones al bajar al nivel de las necesidades.

22.1 Los cuatro principios

El modelo se basa en: separar a las personas del problema (atacar el problema con dureza y tratar a la persona con respeto), centrarse en los intereses no en las posiciones, generar opciones para mutuo beneficio, y usar criterios objetivos cuando hay que decidir entre opciones.

La pregunta clave: ¿por qué? La transición de posición a interés se activa con una pregunta simple: ¿por qué quieres eso? La respuesta revela la necesidad subyacente. Cuando ambas partes pueden expresar sus intereses en lugar de sus posiciones, el espacio de solución se multiplica.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este capítulo, un profesional es capaz de:

- Conducir una conversación de resolución de conflicto usando los cuatro principios del modelo de Harvard, incluyendo la transición de posición a interés.
- Facilitar la generación de opciones de mutuo beneficio cuando las partes están atrapadas en un juego de posiciones.
- Aplicar criterios objetivos externos cuando las partes no pueden ponerse de acuerdo sobre la solución óptima.

Errores y antipatrones frecuentes

Proponer la solución antes de explorar los intereses. El facilitador que propone su propia solución antes de que ambas partes hayan expresado sus intereses subyacentes se convierte en una tercera parte en el conflicto.

Confundir posición con interés. La posición es la demanda explícita; el interés es la necesidad que la justifica. Trabajar sobre la posición es negociación de posiciones; trabajar sobre el interés es el modelo de Harvard.

Para profundizar

- [Fisher, Ury y Patton — Getting to Yes \(Penguin, 2011 ed.\)](#)
- [Program on Negotiation — Harvard Law School](#)

BLOQUE 5 · GESTIÓN DEL CONFLICTO: ESTILOS Y ESTRATEGIAS

23. Conversaciones difíciles

ESTABLECIDO

*Cómo preparar y conducir conversaciones sobre asuntos tensos o con alta carga emocional, usando los marcos de *Difficult Conversations* y *Crucial Conversations*.*

Introducción

Una conversación difícil es aquella en la que hay algo importante en juego, las emociones son intensas y existe riesgo percibido de consecuencias negativas si se aborda. Son las conversaciones que más se evitan y las que más se necesitan.

23.1 Las tres conversaciones simultáneas

El marco de *Difficult Conversations* propone que en cualquier conversación difícil hay en realidad tres conversaciones simultáneas: la conversación sobre «qué ocurrió» (los hechos, las interpretaciones y las intenciones), la conversación sobre los sentimientos (qué emoción a cada parte), y la conversación sobre la identidad (¿qué dice esto sobre mí como persona?). La mayoría de las conversaciones difíciles fracasan porque las partes están teniendo una de estas conversaciones mientras creen estar teniendo otra.

El error de la historia única. Una conversación difícil fallida suele comenzar con que cada parte viene con su historia de lo que ocurrió y la presenta como la realidad objetiva. El marco propone explorar las «dos historias»: cómo vivo yo la situación y cómo la vive el otro. Ambas pueden ser parcialmente ciertas simultáneamente.

23.2 Cómo gestionar la emoción en el momento

El marco de *Crucial Conversations* aporta herramientas para cuando la conversación se carga emocionalmente. Sus dos señales de alerta: cuando alguien pasa al silencio (evitación, sarcasmo, retirada) o a la violencia verbal (atacar, controlar, etiquetar). Ante estas señales, el primer paso es recuperar la seguridad: hacer saber al interlocutor que la conversación tiene un propósito mutuo.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este capítulo, un profesional es capaz de:

- Preparar una conversación difícil identificando las tres conversaciones simultáneas y anticipando cómo gestionar cada una.
- Abrir una conversación difícil de forma que invite a la participación en lugar de activar la defensividad.
- Detectar cuándo una conversación ha entrado en modo silencio o violencia y usar técnicas de recuperación de la seguridad.
- Explorar la «historia del otro» con genuina curiosidad, sin posicionarse como «el correcto».

Errores y antipatronos frecuentes

Empezar con la conclusión. Abrir una conversación difícil con «lo que hiciste estuvo mal» activa inmediatamente la defensividad. Mejor empezar por la descripción de la situación y el propio impacto.

Evitar las emociones. Ignorar las emociones no las elimina: las convierte en ruido no gestionado que interfiere en la conversación.

Para profundizar

- [Stone, Patton y Heen — Difficult Conversations \(Viking, 1999\)](#)
- [Patterson et al. — Crucial Conversations \(McGraw-Hill, 2021 ed.\)](#)

BLOQUE 5 · GESTIÓN DEL CONFLICTO: ESTILOS Y ESTRATEGIAS

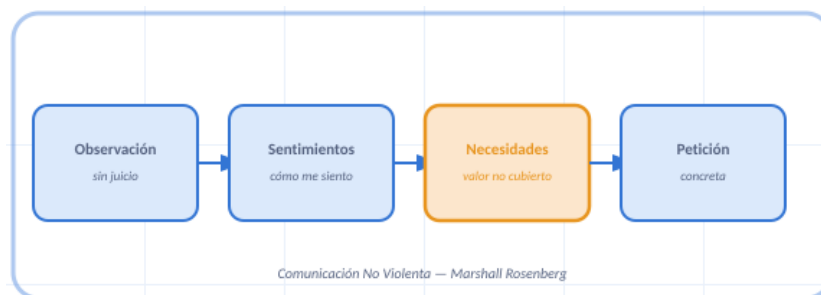
24. CNV aplicada al conflicto

ESTABLECIDO

El modelo de Rosenberg (observación, sentimientos, necesidades, petición) como herramienta de transformación de la comunicación en situaciones de tensión.

Introducción

La Comunicación No Violenta (CNV), desarrollada por Marshall Rosenberg desde la década de 1960, propone una forma de comunicarse que reduce la probabilidad de generar o escalar conflictos. Su premisa central: la mayoría de los conflictos interpersonales son el resultado de formas de comunicación que bloquean la compasión y generan respuestas defensivas.



Los cuatro pasos de la CNV: de la observación sin juicio a la petición concreta.

24.1 Los cuatro pasos

El proceso de la CNV tiene cuatro componentes: observación (describir lo que se ha observado sin evaluación ni juicio: «cuando veo/escucho...»), sentimientos (cómo me siento como consecuencia: «me siento...»), necesidades (qué necesidad no cubierta genera ese sentimiento: «porque necesito...»), y petición (una petición concreta y realizable, no una demanda: «¿podrías...?»).

La diferencia entre observación y evaluación. «Siempre llegan tarde a las reuniones» es una evaluación. «En las tres últimas reuniones, llegaron después del horario acordado» es una observación. Las evaluaciones activan la defensividad; las observaciones abren el diálogo.

24.2 Aplicación práctica y límites

La CNV tiene límites importantes: no es una herramienta para situaciones de urgencia o de riesgo inmediato, no reemplaza la confrontación directa cuando esta es necesaria (un comportamiento abusivo requiere un límite claro, no un diálogo de necesidades), y puede percibirse como condescendiente si se aplica rígidamente sin autenticidad.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este capítulo, un profesional es capaz de:

- Formular una comunicación en los cuatro pasos de la CNV, distinguiendo observación de evaluación y petición de demanda.
- Escuchar empáticamente usando la CNV para identificar las necesidades detrás de las demandas o quejas del interlocutor.
- Reconocer cuándo la CNV es la herramienta adecuada y cuándo la situación requiere una confrontación más directa.

Errores y antipatronos frecuentes

Usar la CNV como técnica en lugar de como actitud. La CNV aplicada de forma mecánica genera el efecto contrario: el interlocutor percibe la estructura como manipulación y se cierra.

Evitar el límite necesario con CNV. Usar la CNV para evitar poner un límite necesario —disfrazando la evasión de compasión— es un antipatrón frecuente en coaches y facilitadores.

Para profundizar

- [Rosenberg — Nonviolent Communication \(PuddleDancer, 2003\)](#)
- [Management 3.0 — NVC in the Workplace](#)

BLOQUE 5 · GESTIÓN DEL CONFLICTO: ESTILOS Y ESTRATEGIAS

25. Feedback en contexto de conflicto

EN CONSOLIDACIÓN

Cómo dar feedback cuando hay tensión previa, y la diferencia entre feedback correctivo y conversación de conflicto.

Introducción

Dar feedback en un contexto de conflicto previo es una de las situaciones más delicadas en la práctica del Scrum Master y el manager. El feedback sobre comportamientos que ya están cargados emocionalmente tiende a ser recibido como un ataque, aunque el emisor haya seguido todos los principios de un feedback bien estructurado.

25.1 Cuándo el feedback es el canal adecuado

El feedback es el canal adecuado para conversaciones sobre comportamientos que no están aún cargados de conflicto relacional. Cuando ya hay un conflicto de relación instalado, la conversación que se necesita no es de feedback: es una conversación de conflicto, con una estructura distinta.

La diferencia crítica. En el feedback correctivo, el emisor comunica un impacto y espera que el receptor ajuste su comportamiento. En la conversación de conflicto, ambas partes tienen algo que decir y algo que cambiar. Tratar una conversación de conflicto como si fuera feedback unilateral es uno de los errores más frecuentes y más costosos.

25.2 Dar feedback cuando hay tensión previa

Cuando hay que dar feedback en un contexto de tensión, las condiciones de éxito son: elegir el momento con intención (no en caliente, no en público), nombrar explícitamente el contexto de tensión antes de entrar en el feedback, separar cuidadosamente el comportamiento de la relación, y dejar espacio para la respuesta del otro.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este capítulo, un profesional es capaz de:

- Evaluar si una situación requiere feedback o conversación de conflicto, y elegir el tipo de conversación adecuado.
- Preparar y conducir feedback sobre un comportamiento en un contexto de tensión previa, creando condiciones para que sea recibido sin defensividad.
- Reconocer cuando una conversación que empieza como feedback se convierte en conversación de conflicto y hacer la transición explícitamente.

Errores y antipatrones frecuentes

Dar feedback en el momento de mayor tensión. El feedback dado en caliente es recibido como ataque, independientemente de la estructura que se use.

Usar el feedback para evitar la conversación de conflicto. Dar un feedback incompleto como sustituto de la conversación de conflicto que realmente se necesita deja el conflicto de fondo sin resolver.

Para profundizar

- [Stone y Heen — Thanks for the Feedback \(Viking, 2014\)](#)
- [CCL — Feedback That Works](#)

BLOQUE 6 · INTERVENCIÓN EN CONFLICTOS: FACILITACIÓN INTERNA

26. Roles de intervención y restauración

ESTABLECIDO

Diferencias entre facilitar, mediar informalmente y arbitrar. El arco completo de la intervención: desde la apertura hasta la restauración de la confianza y el seguimiento.

Introducción

Cuando el conflicto no se resuelve entre las partes directamente, alguien del equipo o la organización tiene que intervenir. La primera decisión es el rol que se va a asumir: facilitar, mediar informalmente o arbitrar. Confundir estos roles —especialmente facilitar con arbitrar— es uno de los errores más frecuentes y más costosos en Scrum Masters y coaches noveles.

26.1 Los tres roles

El facilitador crea las condiciones para que las partes resuelvan el conflicto por sí mismas: sostiene el espacio, gestiona el proceso y ayuda a explorar intereses y generar opciones. No propone soluciones ni toma partido. Es el rol más adecuado para el Scrum Master en la mayoría de los conflictos de equipo.

El mediador informal puede proponer opciones y sugerir vías de acuerdo, aunque la decisión final sigue siendo de las partes. Requiere mayor confianza en el mediador por parte de ambas partes. El árbitro toma la decisión. Es el rol de la dirección o de RRHH cuando el conflicto ha escalado más allá de lo que puede gestionar la facilitación interna.

Los límites de la intervención interna. El Scrum Master o coach que intenta facilitar un conflicto en el que tiene un interés propio no puede ser neutral. La neutralidad es la condición de la facilitación: sin ella, el rol no es válido. En esos casos, hay que derivar a alguien sin interés en el resultado.

26.2 El arco completo de la intervención

La intervención eficaz tiene un arco completo: preparación (contactar por separado con cada parte antes de la sesión conjunta), sesión facilitada, acuerdo (consolidarlo de forma que ambas partes lo entiendan del mismo modo), seguimiento y restauración de la confianza operativa. La diferencia entre acuerdo y reconciliación es importante: el acuerdo es un compromiso sobre comportamientos futuros; la reconciliación implica una reparación de la relación que no siempre es posible ni necesaria.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este capítulo, un profesional es capaz de:

- Elegir el rol de intervención adecuado en función de las características del conflicto.
- Identificar cuándo el conflicto supera los límites de la intervención interna y gestionar la derivación a RRHH, mediación profesional o dirección.
- Diseñar y conducir el arco completo de una intervención: preparación, sesión, acuerdo, seguimiento y restauración de la confianza.

Errores y antipatronos frecuentes

Mezclar los roles. Empezar como facilitador y acabar arbitrando por impaciencia. El cambio de rol no declarado destruye la confianza de ambas partes en el proceso.

Dar el conflicto por resuelto en el momento del acuerdo. El acuerdo formal es solo el punto de partida. Sin seguimiento, los conflictos tienen alta tasa de recaída.

Para profundizar

- [ICAgile — ICP-ACC: Agile Coaching Competencies](#)
- [Agile Alliance — Facilitation](#)

BLOQUE 6 · INTERVENCIÓN EN CONFLICTOS: FACILITACIÓN INTERNA

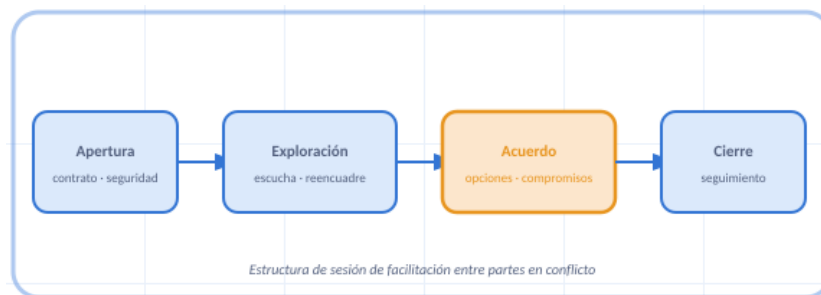
27. Facilitación de conversaciones entre partes

ESTABLECIDO

Cómo conducir una conversación entre personas en conflicto: estructura de sesión, creación de condiciones de seguridad y técnicas de reencuadre.

Introducción

Facilitar una conversación entre personas en conflicto es una de las competencias más exigentes del Scrum Master y el Agile Coach. Requiere presencia, neutralidad activa, capacidad de gestión emocional propia y técnicas específicas de intervención en el proceso.



Estructura de una sesión de facilitación: apertura, exploración, acuerdo y cierre.

27.1 Preparación

La sesión conjunta rara vez es el primer contacto del facilitador con el conflicto. Antes de reunir a las partes, conviene hablar por separado con cada una: explorar su percepción de lo ocurrido, evaluar su disposición a la sesión conjunta, acordar el propósito y establecer las condiciones mínimas de seguridad.

27.2 Estructura de la sesión

La estructura más efectiva tiene cuatro fases: apertura (crear las condiciones de seguridad, acordar las reglas, enmarcar el propósito), exploración (cada parte expresa su percepción sin ser interrumpida; el facilitador parafrasa y reformula), generación de opciones (explorar conjuntamente qué cambios serían aceptables para cada una) y cierre (formular el acuerdo de forma que ambas partes lo entiendan del mismo modo y acordar el seguimiento).

Neutralidad activa. La neutralidad del facilitador no es pasividad. El facilitador interviene activamente en el proceso: reformula las intervenciones que se cargan emocionalmente, pausa la sesión cuando una parte está en modo escalada, y protege el turno de quien está siendo interrumpido. No toma partido sobre el fondo, pero sí interviene sobre la forma.

27.3 Técnica clave: reencuadre

El reencuadre toma una afirmación cargada emocionalmente y la reformula en términos de interés o necesidad. Por ejemplo: «siempre llega tarde» (ataque) se reformula como «parece que la puntualidad en las reuniones es importante para ti» (interés). Este cambio no niega la experiencia de quien habla; la traduce a un lenguaje que el otro puede escuchar sin activar su defensividad.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este capítulo, un profesional es capaz de:

- Preparar y conducir una sesión de facilitación de conflicto entre dos o más personas, siguiendo la estructura de cuatro fases.
- Usar el reencuadre para traducir ataques y posiciones a intereses y necesidades en tiempo real.
- Gestionar el propio estado emocional durante una sesión de alta carga para mantener la neutralidad activa.
- Pausar la sesión y proponer un tiempo fuera cuando el nivel de escalada supera lo que la facilitación puede gestionar.

Errores y antipatronos frecuentes

Reunir a las partes sin preparación previa. Una sesión conjunta sin trabajo previo de exploración individual puede convertirse en una nueva escalada en presencia del facilitador.

Perder la neutralidad al tomar partido. El facilitador que valida la percepción de una parte sobre la otra pierde la confianza de ambas y convierte la sesión en inmanejable.

Para profundizar

- [Kaner et al. — Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making \(Jossey-Bass, 2014\)](#)
- [Pollack Peacebuilding — Conflict Mediation Best Practices](#)

BLOQUE 6 · INTERVENCIÓN EN CONFLICTOS: FACILITACIÓN INTERNA

28. Gestión del conflicto en reuniones

EN CONSOLIDACIÓN

Cómo manejar el conflicto cuando emerge en una reunión, y cómo retomar el trabajo colectivo después.

Introducción

Las reuniones son el espacio donde el conflicto latente aflora con más frecuencia. Una retrospectiva con tensión acumulada, un refinamiento donde el Product Owner y el equipo chocan, o un sprint review con feedback duro de stakeholders pueden convertirse rápidamente en un momento de escalada si el facilitador no tiene las herramientas para gestionarlo en tiempo real.

28.1 Detección temprana

Las señales de conflicto emergente en una reunión incluyen: el aumento del tono y la velocidad del discurso, las interrupciones, el retraimiento físico, los comentarios sarcásticos, el silencio súbito de quienes habitualmente participan, y los sub-diálogos laterales. El facilitador que detecta estas señales tiene una ventana de intervención temprana que se cierra rápidamente.

La interrupción constructiva. Interrumpir una escalada no requiere confrontar a quien está escalando: requiere redirigir el proceso. Técnicas útiles: proponer una pausa («Hagamos una pausa de dos minutos»), hacer visible el proceso («Noto que la conversación se está cargando; me gustaría proponer que...»), o reformular el tema hacia el problema en lugar de la persona.

28.2 Separar el conflicto del orden del día

El facilitador tiene que tomar una decisión rápida: ¿se gestiona el conflicto en este momento o se aparca y se agenda una conversación específica? La regla general: si el conflicto es sobre el contenido de la reunión (conflicto de tarea), puede gestionarse en la reunión con tiempo suficiente. Si es un conflicto de relación, raramente puede gestionarse bien en público y con tiempo limitado.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este capítulo, un profesional es capaz de:

- Detectar las señales tempranas de conflicto en una reunión e intervenir antes de que la escalada se consolide.
- Usar técnicas de interrupción constructiva que redirijan el proceso sin confrontar directamente a ningún participante.
- Tomar la decisión de gestionar el conflicto en la reunión o de aparcarlo y agendarlo, justificando la elección explícitamente.
- Conducir la transición de vuelta al trabajo colectivo tras un momento de tensión.

Errores y antipatronos frecuentes

Ignorar el conflicto y seguir con la agenda. Pretender que el conflicto no existe genera una conversación paralela subterránea que erosiona la calidad de todo lo que sigue.

Intentar resolver un conflicto de relación en público. El intento de resolver en público un conflicto que requiere privacidad habitualmente produce más escalada, no menos.

Para profundizar

- [Derby y Larsen — Agile Retrospectives \(Pragmatic Bookshelf, 2006\)](#)
- [Retromat — Técnicas de retrospectiva](#)

BLOQUE 7 · CONFLICTO EN LA ORGANIZACIÓN

29. Conflicto entre equipos y dependencias

EN CONSOLIDACIÓN

Causas y patrones del conflicto entre equipos, y cómo facilitar la alineación desde la comunicación.

Introducción

Los conflictos entre equipos tienen una naturaleza diferente a los conflictos interpersonales: sus causas suelen ser estructurales (dependencias no gestionadas, objetivos desalineados, recursos compartidos) y sus manifestaciones suelen tomar la forma de dinámicas de «nosotros vs. ellos».

29.1 Causas del conflicto interequipos

Las más frecuentes: dependencias técnicas no gestionadas, competencia por recursos compartidos, objetivos desalineados entre equipos que trabajan sobre el mismo producto, y dinámicas de visibilidad desigual (un equipo percibe que recibe menos reconocimiento o recursos que otro).

La dinámica nosotros vs. ellos. Cuando los equipos empiezan a referirse a otros equipos como «ellos» con un tono negativo, la dinámica de silos ya está instalada. Los síntomas: no compartir información proactivamente, escalar problemas comunes hacia arriba en lugar de resolverlos lateralmente, y tratar al otro equipo como un proveedor de servicio al que se puede exigir.

29.2 Facilitación de la alineación

Los mecanismos más efectivos: la claridad de interfaces (qué entrega cada equipo a quién, con qué criterios y en qué plazo), los foros de sincronización transversal, y la facilitación de conversaciones bilaterales cuando emergen conflictos específicos.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este capítulo, un profesional es capaz de:

- Diagnosticar un conflicto interequipos identificando las causas estructurales y proponiendo intervenciones en el nivel adecuado.
- Facilitar una reunión de alineación entre dos equipos con dependencias en conflicto, usando el modelo de intereses del capítulo 22.
- Proponer cambios de estructura o de proceso que reduzcan la fricción interequipos a largo plazo.

Errores y antipatronos frecuentes

Personalizar el conflicto estructural. Un conflicto entre equipos cuya causa es una dependencia no gestionada no se resuelve con conversaciones entre las personas implicadas: requiere un cambio estructural.

Escalar todos los conflictos interequipos hacia arriba. La escalación sistemática a la dirección genera dependencia y ralentiza la resolución.

Para profundizar

- [Larman y Vodde — Large-Scale Scrum \(Addison-Wesley, 2016\)](#)
- [Scaled Agile — SAFe PI Planning](#)

BLOQUE 7 · CONFLICTO EN LA ORGANIZACIÓN

30. Cambio organizacional y conflicto

EN CONSOLIDACIÓN

Cómo los procesos de cambio generan conflicto, y la comunicación del cambio como herramienta de prevención.

Introducción

El cambio organizacional —reorganizaciones, transformaciones ágiles, adopción de IA, cambios de liderazgo— es una de las fuentes más potentes de conflicto en organizaciones. No porque el cambio sea malo, sino porque la incertidumbre que genera activa mecanismos de protección que, si no se gestionan, derivan en resistencia, desconfianza y conflicto.

30.1 Por qué el cambio genera conflicto

El cambio amenaza tres necesidades fundamentales en el entorno laboral: claridad sobre el rol propio (quién soy y qué se espera de mí), pertenencia (si sigo siendo parte del equipo), y competencia percibida (si voy a saber hacer lo que se va a pedir). Cuando estas necesidades no están cubiertas, la resistencia al cambio no es irracional: es una respuesta adaptativa.

Resistencia legítima vs. conflicto disfuncional. No toda resistencia al cambio es conflicto disfuncional. La persona que señala los riesgos reales de una transformación está aportando información valiosa. La que boicotea activamente está en un conflicto que requiere gestión. Distinguir los dos es la competencia básica del Agile Coach en procesos de transformación.

30.2 La comunicación del cambio como prevención

Los principios básicos: comunicar antes de que circulen los rumores, ser explícito sobre lo que no se sabe aún, crear canales para que las preguntas y los miedos puedan expresarse, y reconocer explícitamente las pérdidas que el cambio conlleva.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este capítulo, un profesional es capaz de:

- Diagnosticar si la resistencia que observa en un proceso de cambio es legítima (señal de riesgo real) o disfuncional (conflicto de identidad o de poder).
- Diseñar una estrategia de comunicación del cambio que cubra las necesidades de claridad, pertenencia y competencia percibida.
- Facilitar una conversación de equipo sobre los miedos y las pérdidas que genera un proceso de cambio organizacional.

Errores y antipatrones frecuentes

Tratar la resistencia como irracionalidad. La resistencia al cambio tiene siempre una razón. No escucharla es uno de los fallos más frecuentes en transformaciones ágiles.

Comunicar el cambio solo una vez. La comunicación del cambio no es un evento: es un proceso. Las personas necesitan escuchar el mismo mensaje múltiples veces para integrarlo.

Para profundizar

- [Kotter — Leading Change \(Harvard Business Review Press, 2012 ed.\)](#)

· [Prosci — ADKAR Change Management Model](#)

BLOQUE 7 · CONFLICTO EN LA ORGANIZACIÓN

31. Cultura disfuncional y conflicto crónico

EN CONSOLIDACIÓN

Cuándo el conflicto no es un episodio sino un patrón, y qué puede hacer el Scrum Master o el coach desde su rol.

Introducción

Hay equipos y organizaciones donde el conflicto no es un episodio excepcional sino la norma: el mismo tipo de conflicto emerge una y otra vez, independientemente de quiénes sean las personas implicadas. Cuando esto ocurre, el conflicto no es interpersonal: es cultural.

31.1 Síntomas de conflicto crónico

Los síntomas más frecuentes: los mismos patrones de tensión emergen con distintos protagonistas, los problemas se hablan fuera de las reuniones pero nunca en ellas, hay chivos expiatorios sistemáticos, los silos de comunicación son impermeables, y el equipo ha desarrollado una narrativa colectiva de victimismo o de excepción.

Lencioni y las cinco disfunciones. El modelo de Patrick Lencioni describe una pirámide causal: ausencia de confianza → miedo al conflicto → falta de compromiso → evitación de responsabilidad → falta de atención a los resultados. El equipo que más parece evitar el conflicto es frecuentemente el más disfuncional: el conflicto crónico es la expresión de la ausencia de confianza.

31.2 El poder informal y el conflicto crónico

La jerarquía formal y el poder informal perpetrúan el conflicto crónico. En organizaciones con mucha distancia al poder, los conflictos se suprimen hacia abajo pero se acumulan. En organizaciones con poder informal muy concentrado, algunas personas pueden bloquear cambios que amenazan su posición, generando conflictos estructurales que no pueden resolverse sin intervención de nivel superior.

31.3 Qué puede hacer el Scrum Master o el coach

El rol tiene límites claros: puede diagnosticar, crear condiciones para conversaciones más honestas, señalar los patrones que observa, y escalar cuando la cultura requiere una intervención de nivel superior. Lo que no puede hacer es cambiar solo la cultura desde ese rol: el cambio cultural requiere autoridad y recursos que están fuera de su alcance.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este capítulo, un profesional es capaz de:

- Distinguir un conflicto puntual de un patrón de conflicto crónico, usando los síntomas descritos.
- Diagnosticar las causas culturales más probables del conflicto crónico usando el modelo de Lencioni.
- Definir el alcance de la intervención desde el rol propio y formular una propuesta de escalada cuando la intervención requiere autoridad de nivel superior.

Errores y antipatronos frecuentes

Aplicar soluciones interpersonales a problemas culturales. Facilitar conversaciones entre las personas que más conflicto manifiestan no resuelve el problema cultural que los genera.

Asumir que el rol lo puede cambiar todo. Un Scrum Master o coach que carga solo con la responsabilidad de cambiar una cultura disfuncional sin el respaldo de la dirección está condenado al agotamiento.

Para profundizar

- [Lencioni — The Five Dysfunctions of a Team \(Jossey-Bass, 2002\)](#)
- [Qandle — How AI Is Transforming Conflict Management \(2025\)](#)

© 2026 Scrum Manager®. Esta obra se publica bajo licencia Creative Commons Atribución – No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0). Los formadores y centros oficiales de Scrum Manager quedan licenciados bajo los términos CC BY 4.0 para su actividad formativa.