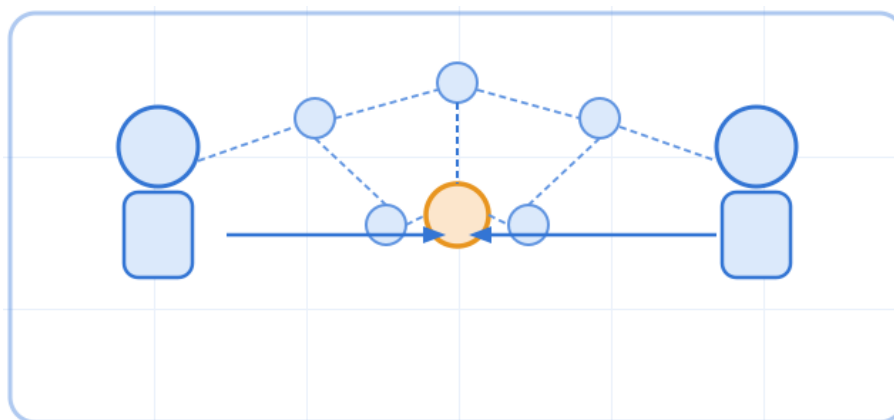


State of the art

Comunicación y gestión de conflictos en equipos de trabajo

Mapa de referencia del conocimiento profesional vigente



Actualizado a junio de 2026

Sobre este documento

Este documento es un mapa curado de los conocimientos, prácticas y modelos empleados profesionalmente a la fecha de su publicación para comunicarse con eficacia en el entorno laboral y gestionar el conflicto cuando surge en el equipo o entre equipos. Para cada uno, este mapa lo sitúa, indica su grado de adopción en la práctica profesional actual y orienta sobre dónde encontrar información de referencia.

Úsalo como observatorio y punto de referencia para contrastar si el conocimiento profesional que empleas está alineado con la práctica actual y en vanguardia.

Se complementa con un documento de desarrollo que profundiza en cada concepto y con la plataforma de entrenamiento y evaluación en Skill Arena. En el área [Comunicación y gestión de conflictos en equipos de trabajo](#) puedes contrastar tu nivel de conocimiento y, si lo superas, 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, tanto como herramienta como nueva fuente de fricción, que está produciendo literatura académica y práctica desde 2024-2025. El mapa refleja esa asimetría: la mayoría de los punteros son ESTABLECIDO o EN CONSOLIDACIÓN; el puntero de IA es el único marcado como EMERGENTE. En los distintos apartados del documento, las etiquetas (ESTABLECIDO, EN CONSOLIDACIÓN, EMERGENTE) ayudan a identificar la madurez de cada concepto:

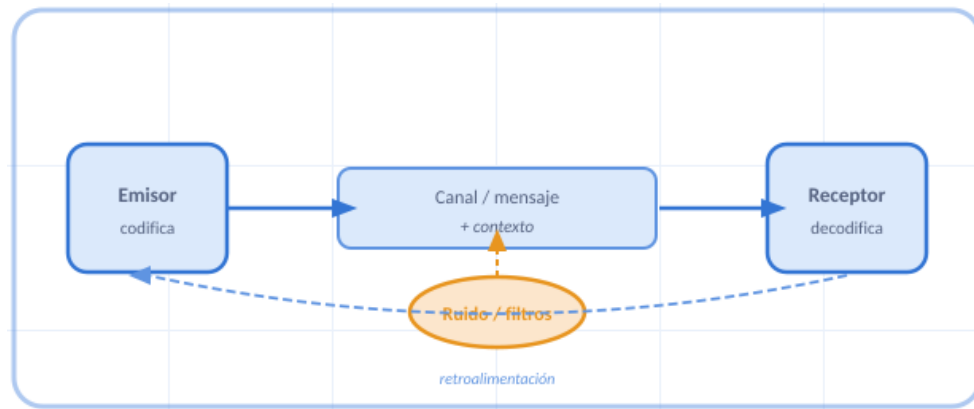
ESTABLECIDO consenso asentado; conocimiento que se da por necesario.

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

EMERGENTE frontera reciente; alta relevancia y alta volatilidad.

1. Fundamentos de la comunicación interpersonal

Base conceptual sobre la que se asientan todos los demás bloques. Establece qué es la comunicación, cómo funciona y por qué falla, antes de entrar en las competencias de equipo o en la gestión del conflicto.



El proceso comunicativo: emisor, canal, receptor y el ruido que distorsiona el mensaje.

Modelos y proceso comunicativo

ESTABLECIDO

Cómo funciona la comunicación y qué variables intervienen: emisor, receptor, mensaje, canal, código, contexto y ruido. Los modelos de Shannon-Weaver y Watzlawick como herramientas prácticas para diagnosticar fallos de comunicación.

Por qué está aquí ahora. El marco conceptual de base lleva más de cincuenta años sin revisiones estructurales y sigue siendo la referencia didáctica universal para identificar dónde y por qué falla la comunicación en un equipo.

Dónde mirar. [Watzlawick — Pragmatics of Human Communication \(Norton, 1967\)](#) · [Shannon & Weaver — A Mathematical Theory of Communication \(1949\)](#)

Comunicación verbal, no verbal y paraverbal

ESTABLECIDO

Cómo interactúan el contenido de las palabras, el tono, el ritmo y los mensajes no verbales (postura, expresión, proxémica, contacto visual). La coherencia o incoherencia entre canales como fuente de desconfianza o malentendidos.

Por qué está aquí ahora. Corpus de investigación maduro; su aplicación práctica en entornos laborales no ha experimentado cambios conceptuales relevantes y es prerequisite para entender los contextos distribuidos del Bloque 3.

Dónde mirar. [Watzlawick — Axiomas de la comunicación](#) · [Mehrabian — Silent Messages \(Wadsworth, 1971\)](#)

Percepción, filtros y sesgos

ESTABLECIDO

Cómo los filtros perceptivos, los sesgos cognitivos (atribución, proyección, efecto halo) y las suposiciones implícitas distorsionan lo que se comunica y lo que se recibe. Su vínculo directo con los mecanismos de escalada del conflicto.

Por qué está aquí ahora. Conceptos procedentes de la psicología cognitiva aplicada, plenamente integrados en la práctica de coaching y facilitación de equipos. Entenderlos es condición para trabajar el conflicto con criterio.

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

Escucha activa

ESTABLECIDO

Qué distingue escuchar de oír. Técnicas de escucha activa: paráfrasis, reflejo emocional, preguntas de clarificación, silencio funcional. Barreras frecuentes en entornos de trabajo (multitarea, jerarquía, prisa). Referente: Covey, Hábito 5.

Por qué está aquí ahora. Uno de los conceptos más consolidados en formación de equipos, con décadas de práctica documentada. Es la competencia de entrada de cualquier conversación difícil o proceso de mediación.

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

Estilos de comunicación

ESTABLECIDO

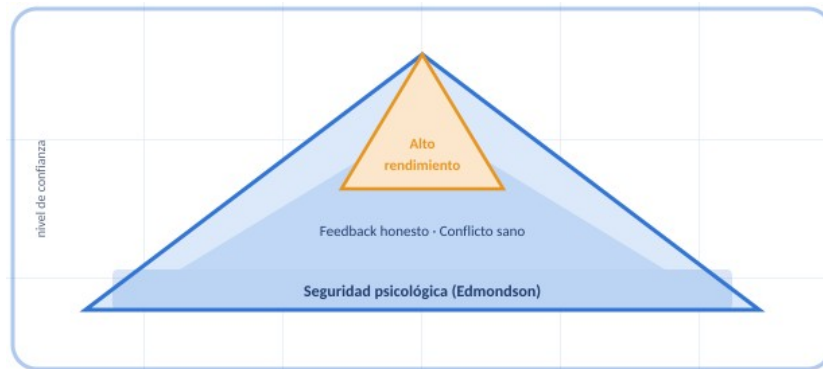
Perfiles comunicativos recurrentes: pasivo, agresivo, pasivo-agresivo y asertivo. Cómo identificarlos en uno mismo y en los demás, y cómo adaptar la comunicación propia al estilo del interlocutor sin renunciar al mensaje.

Por qué está aquí ahora. Taxonomía consolidada, base de la formación en asertividad. Conecta directamente con los estilos de gestión del conflicto del Bloque 5 y es prerequisite para la ficha de asertividad del Bloque 2.

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

2. Comunicación efectiva en el equipo

Cómo se comunica bien un equipo: las condiciones que lo hacen posible, los canales y normas que lo sostienen, el feedback que lo mejora y las dinámicas colectivas que lo bloquean.



La seguridad psicológica (Edmondson) como base estructural de la comunicación honesta y el conflicto sano.

Seguridad psicológica como condición de la comunicación

EN CONSOLIDACIÓN

Por qué la seguridad psicológica —la creencia compartida de que el equipo es seguro para asumir riesgos interpersonales (Edmondson)— es el prerequisite para que la comunicación honesta, el feedback y la gestión del conflicto sean posibles. Señales de presencia y ausencia. Prácticas que la construyen.

Por qué está aquí ahora. El marco de Edmondson (1999) está sólidamente establecido como referente de investigación; su aplicación práctica en equipos ágiles sigue expandiéndose activamente. Literatura reciente de 2025 conecta la seguridad psicológica con los retos de la introducción de IA en equipos, lo que mantiene el campo en consolidación activa.

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

Comunicación en reuniones de equipo

ESTABLECIDO

Estructuras de reunión que favorecen la participación equitativa y la claridad: acuerdos de equipo, roles en la reunión, toma de decisiones y registro de acuerdos. Patrones disfuncionales frecuentes: monopolización, silencio, decisiones fuera de reunión.

Por qué está aquí ahora. Prácticas consolidadas en marcos ágiles (Scrum, facilitación) sin novedades conceptuales significativas recientes. Su dominio es competencia básica del Scrum Master y cualquier rol de coordinación de equipo.

Dónde mirar. [Schwaber y Sutherland — Scrum Guide \(Scrum.org, 2020\)](#) · [Agile Alliance — Meeting Facilitation](#)

Feedback: dar y recibir

EN CONSOLIDACIÓN

Principios del feedback efectivo: específico, oportuno, orientado al comportamiento. Modelos de referencia: SBI (Situation-Behavior-Impact), CEDAR, feedforward. Cómo recibir feedback sin ponerse a la defensiva. Cultura de feedback continuo frente a feedback puntual.

Por qué está aquí ahora. Los modelos clásicos de feedback están establecidos; la práctica del feedback continuo —integrado en el día a día del equipo— sigue en proceso de adopción en muchas organizaciones y genera debate activo sobre su eficacia a largo plazo.

Dónde mirar. [Scott — Radical Candor \(St. Martin's, 2017\)](#) · [CCL — SBI Feedback Model](#)

Asertividad y límites en el equipo

ESTABLECIDO

Cómo expresar necesidades, opiniones y desacuerdos de forma directa y respetuosa. Técnicas asertivas: disco rayado, banco de niebla, asertividad positiva y negativa. Establecer y comunicar límites sin generar conflicto innecesario. El marco de Comunicación No Violenta (Rosenberg) como herramienta complementaria; véase su aplicación al conflicto en el Bloque 5.

Por qué está aquí ahora. Marco con décadas de práctica consolidada, base imprescindible para cualquier trabajo de gestión del conflicto. Distinguir asertividad de agresividad es competencia de entrada en equipos ágiles.

Dónde mirar. [Alberti & Emmons — Your Perfect Right \(2017\)](#) · [Scrum Master Toolbox — NVC en equipos ágiles](#)

Dinámicas de grupo que afectan a la comunicación

ESTABLECIDO

Fenómenos colectivos que distorsionan o bloquean la comunicación: pensamiento grupal (groupthink), polarización, ignorancia plurística (pluralistic ignorance), roles informales disfuncionales. Cómo detectarlos e intervenir desde la comunicación.

Por qué está aquí ahora. Conceptos procedentes de la psicología social clásica, plenamente incorporados a la práctica de facilitación y coaching de equipos. Entender estas dinámicas es condición para gestionar el conflicto crónico del Bloque 7.

Dónde mirar. [Lencioni — The Five Dysfunctions of a Team \(Jossey-Bass, 2002\)](#) · [Janis — Groupthink \(Wikipedia / Houghton Mifflin, 1972\)](#)

Comunicación ascendente, descendente y lateral

ESTABLECIDO

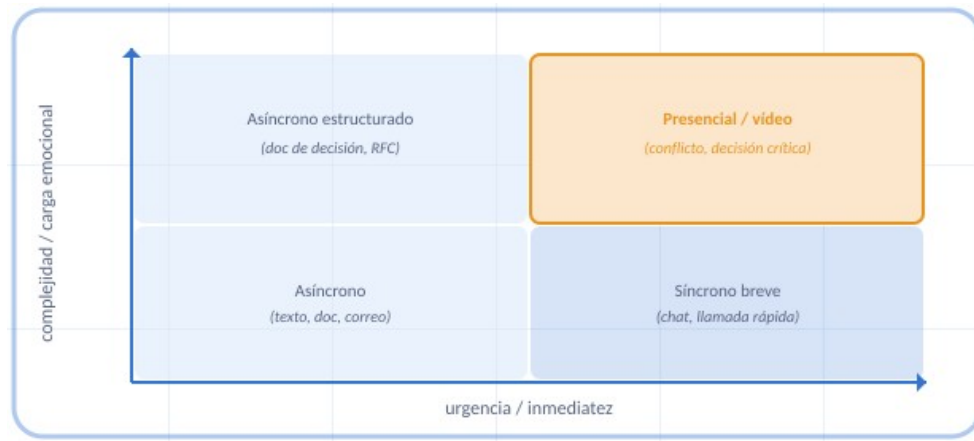
Particularidades de comunicar hacia arriba (dirección, stakeholders), hacia los lados (otros equipos, áreas) y hacia abajo (del líder al equipo). Gestión de expectativas, rendición de cuentas y comunicación de malas noticias.

Por qué está aquí ahora. Su dominio es especialmente relevante para Scrum Masters y Agile Coaches que gestionan interfaces con stakeholders y otras áreas. Área con corpus consolidado que no presenta cambios recientes de fondo.

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

3. Comunicación en contextos de complejidad

Variables del entorno laboral actual que modifican sustancialmente cómo se comunican las personas: distancia física, diversidad cultural e intergeneracional, y la presencia creciente de la IA en los canales de comunicación de equipo.



Elección de canal según urgencia y complejidad emocional: la clave de la comunicación distribuida.

Comunicación en equipos distribuidos e híbridos

EN CONSOLIDACIÓN

Cómo cambia la dinámica comunicativa cuando el equipo no comparte espacio físico o lo hace de forma parcial: pérdida de contexto no verbal, fatiga de videoconferencia, desincronización de información, doble conversación presencial y digital. Prácticas para mantener la cohesión comunicativa a distancia.

Por qué está aquí ahora. La práctica ha evolucionado sustancialmente desde 2020. Existe ya un corpus sólido, pero la adopción organizacional de normas de trabajo híbrido sigue en ajuste activo en 2025-2026, con variaciones significativas entre sectores y culturas.

Dónde mirar. [Deel — Gestión de equipos remotos: mejores consejos \(2026\)](#) · [Agile Alliance — Distributed Agile](#)

Comunicación síncrona y asíncrona

EN CONSOLIDACIÓN

Diferencias, ventajas y riesgos de cada modalidad. Cuándo usar comunicación en tiempo real y cuándo la asincronía es más eficiente o más respetuosa. Normas de equipo para la gestión de canales, tiempos de respuesta y documentación de decisiones. Riesgo de malentendidos en texto sin contexto paraverbal.

Por qué está aquí ahora. El debate entre modalidades y las normas de asincronía son un área de práctica en consolidación activa, especialmente en equipos distribuidos. Las organizaciones siguen ajustando sus acuerdos de equipo al respecto.

Dónde mirar. [Newport — A World Without Email \(Portfolio, 2021\)](#) · [Remote.com — Guide to Async Work](#)

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. Referentes: Hofstede (dimensiones culturales) y Meyer (The Culture Map). Aplicación en equipos multiculturales.

Por qué está aquí ahora. Los marcos de Hofstede y Meyer son referentes consolidados en la práctica profesional internacional. Su aplicación en equipos ágiles multiculturales no ha variado conceptualmente, aunque su uso crítico (evitar reduccionismos nacionales) gana peso.

Dónde mirar. [Meyer — The Culture Map \(PublicAffairs, 2014\)](#) · [Hofstede Insights — Country Comparison Tool](#)

Comunicación intergeneracional

EN CONSOLIDACIÓN

Diferencias en preferencias comunicativas, expectativas sobre feedback, autoridad y presencia digital entre generaciones en el mismo equipo. Tensiones más frecuentes y cómo abordarlas desde la comunicación. Perspectiva crítica necesaria: los modelos generacionales (Boomers, Gen X, Millennials, Gen Z) son orientativos, no tipologías rígidas; el riesgo de estereotipar supera frecuentemente su utilidad explicativa.

Por qué está aquí ahora. La coexistencia de hasta cuatro generaciones en un mismo equipo es un fenómeno real y reciente. Lo que está en consolidación son las prácticas de gestión de esa diversidad, no la validez científica de los modelos generacionales, que es objeto de crítica metodológica creciente.

Dónde mirar. [LinkedIn — Workplace Learning Report 2025](#) · [MIT Sloan — Generational Differences in the Workplace](#)

IA en la comunicación de equipo

EMERGENTE · nuevo desde 2024

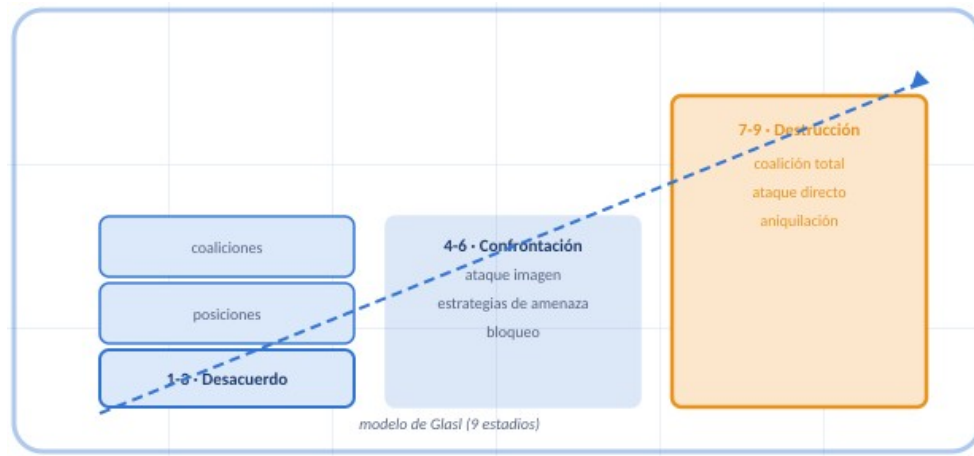
Presencia actual de la IA en la comunicación laboral: resúmenes automáticos de reuniones, asistentes de redacción, traductores, bots de feedback. Implicaciones para la autenticidad y la responsabilidad del mensaje. Riesgo de delegación excesiva. La desconfianza hacia mensajes generados o mediados por IA como nueva fuente de fricción en equipos.

Por qué está aquí ahora. Literatura académica reciente (CHI 2025, Frontiers Psychology 2025, Emerald Publishing 2025) confirma la realidad del fenómeno: calibración de confianza en equipos humano-IA, malentendidos amplificados por ambigüedad en comunicación mediada por IA, y nuevas fricciones organizacionales por adopción desigual.

Dónde mirar. [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 \(2025\)](#)

4. El conflicto: naturaleza y dinámica

Marco conceptual sobre qué es el conflicto, cómo se origina y cómo evoluciona. Base necesaria para gestionarlo con criterio y no solo con técnica.



Modelo de escalada de Glasl (9 estadios): del desacuerdo inicial a la destrucción mutua.

Qué es el conflicto y para qué sirve

ESTABLECIDO

Definición y tipología del conflicto: de tarea (qué hacer), de proceso (cómo hacerlo) y de relación (quién es el otro), según Jehn (1995). El conflicto como señal y como oportunidad frente al conflicto como amenaza. Por qué evitar el conflicto tiene un coste real.

Por qué está aquí ahora. La tipología de Jehn es el referente académico más citado en formación de equipos sobre conflicto. Distinguir los tipos de conflicto es la operación intelectual básica para cualquier intervención posterior.

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

Fuentes y detonantes del conflicto

EN CONSOLIDACIÓN

Causas frecuentes del conflicto en el entorno laboral: ambigüedad de roles, competencia por recursos, diferencias de valores u objetivos, fallos de comunicación, agravios percibidos, presión y estrés. Factores estructurales frente a factores relacionales. Conflictos derivados de la adopción de IA y cambio tecnológico como tipo emergente.

Por qué está aquí ahora. El mapa clásico de causas está establecido; la incorporación de conflictos derivados del cambio tecnológico (IA, digitalización, roles en transformación) como categoría reconocida está siendo validada por literatura de 2024-2025.

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

Escalada y desescalada del conflicto

ESTABLECIDO

Cómo un conflicto se intensifica: del desacuerdo a la confrontación personal, de la confrontación a la coalición y al bloqueo. Modelo de escalada de Glasl (9 estadios). Señales de escalada temprana.

Mecanismos de desescalada: reencuadre, separación del problema de las personas, intervención de tercero.

Por qué está aquí ahora. El modelo de Glasl (1982) es el referente más citado en formación de facilitadores y mediadores sobre dinámica del conflicto. Identificar en qué estadio se encuentra el conflicto determina qué intervención es apropiada.

Dónde mirar. [Glasl — Conflict Management \(Free Spirit, 1999\)](#) · [Pollack Peacebuilding — Conflict Escalation Model](#)

Conflicto en equipos con dinámicas específicas

EN CONSOLIDACIÓN

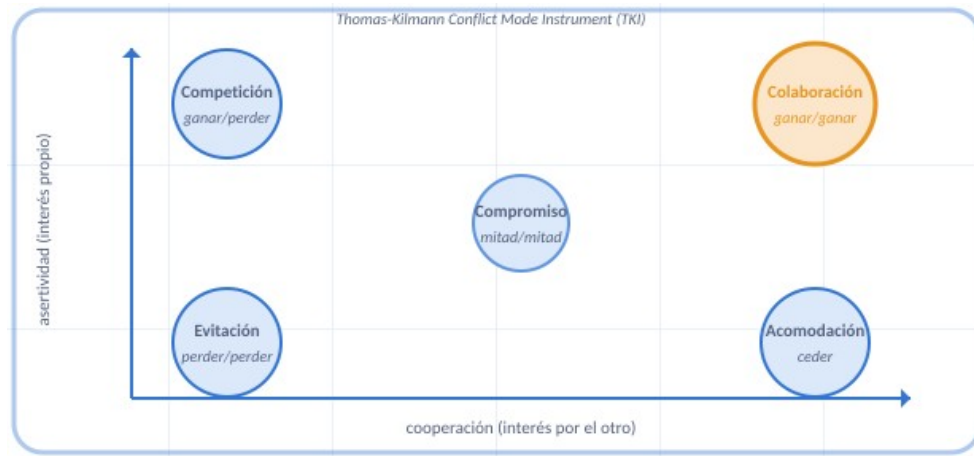
Cómo se manifiesta y gestiona el conflicto en equipos ágiles (roles de Scrum, tensiones sprint a sprint), equipos distribuidos (conflictos que se enquistan en la distancia, asimetrías de visibilidad) e intergeneracionales. Particularidades respecto al conflicto en equipos colocados y homogéneos.

Por qué está aquí ahora. La intersección entre dinámica de conflicto y contextos ágiles o distribuidos es un área de práctica activa. La comunidad Scrum Master (ICAgile, Agile Alliance) produce regularmente material de referencia al respecto.

Dónde mirar. [ICAgile — Agile Coaching Competency Framework \(ICP-ACC\)](#) · [myculture.ai — Workplace Conflict Resolution Strategies \(2025\)](#)

5. Gestión del conflicto: estilos y estrategias

Cómo elige y actúa cada persona ante un conflicto, y cuándo cada enfoque es más o menos adecuado. Núcleo de la dimensión práctica del tema: los marcos que orientan la acción en situaciones de tensión.



Los cinco estilos de Thomas-Kilmann posicionados según asertividad y cooperación.

Estilos de gestión del conflicto

ESTABLECIDO

Los cinco estilos clásicos (Thomas-Kilmann TKI): competición, colaboración, compromiso, evitación y acomodación. Cuándo cada estilo es funcionalmente adecuado y cuándo resulta disfuncional. Autodiagnóstico del estilo propio y lectura del estilo del otro. Diferencia entre estilo habitual y elección consciente.

Por qué está aquí ahora. El TKI es uno de los instrumentos más validados y utilizados en formación sobre conflicto. Su comprensión es la puerta de entrada a cualquier trabajo de gestión del conflicto en equipos.

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

Resolución colaborativa basada en intereses

ESTABLECIDO

El enfoque de Harvard (Fisher, Ury y Patton): separar a las personas del problema, centrarse en intereses en lugar de posiciones, generar opciones de mutuo beneficio y usar criterios objetivos. Diferencia entre negociación de posiciones y negociación basada en principios.

Por qué está aquí ahora. El modelo de Harvard (Getting to Yes, 1981, actualizado) es el referente más citado en resolución de conflictos. Su integración en la práctica ágil es directa: el trabajo sobre intereses subyacentes define cómo se abordan las retrospectivas difíciles.

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

Conversaciones difíciles

ESTABLECIDO

Cómo preparar y conducir una conversación sobre un asunto tenso o con alta carga emocional. Marcos de referencia: *Difficult Conversations* (Stone, Patton y Heen) y *Crucial Conversations* (Patterson et al.). Estructura: separar hechos de interpretaciones, explorar las dos historias, gestionar la emoción en el momento, buscar propósito compartido.

Por qué está aquí ahora. Ambos marcos son referentes con décadas de uso extendido en formación de líderes y coaches. Tienen aplicación directa en las situaciones más habituales de un Scrum Master: dar feedback difícil, gestionar tensiones de rol, abordar comportamientos que dañan al equipo.

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

CNV aplicada al conflicto

ESTABLECIDO

El modelo de Marshall Rosenberg (Comunicación No Violenta): observación sin evaluación, identificación de sentimientos, conexión con necesidades, formulación de peticiones concretas. Uso práctico en conflictos de equipo para transformar la comunicación en situaciones de tensión. Límite importante: la CNV no reemplaza la confrontación directa cuando es necesaria. Véase también la ficha de Asertividad en el Bloque 2.

Por qué está aquí ahora. La CNV tiene adopción documentada en contextos ágiles y de coaching (Scrum Master Toolbox, Management 3.0, ICAgile). El ejemplo más conocido de su adopción corporativa es la distribución del libro de Rosenberg a su equipo directivo por parte de Satya Nadella al asumir la dirección de Microsoft.

Dónde mirar. [Rosenberg — *Nonviolent Communication* \(PuddleDancer, 2003\)](#) · [Management 3.0 — *NVC in the Workplace*](#)

Feedback en contexto de conflicto

EN CONSOLIDACIÓN

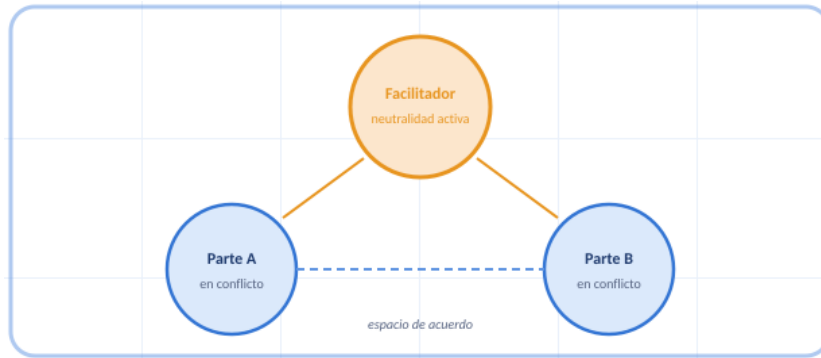
Cómo dar feedback cuando hay tensión previa: gestión del momento, separación entre el comportamiento y la relación, reconocimiento del impacto sin atribución de intención. Diferencia entre feedback correctivo y conversación de conflicto. Cuándo el feedback es el canal adecuado y cuándo no lo es.

Por qué está aquí ahora. La distinción entre feedback y conversación de conflicto es una competencia en consolidación: los marcos clásicos de feedback no la abordan explícitamente, y está emergiendo como competencia diferenciada en formación de coaches, managers y Scrum Masters.

Dónde mirar. [Stone y Heen — *Thanks for the Feedback* \(Viking, 2014\)](#) · [CCL — *Feedback That Works*](#)

6. Intervención en conflictos: facilitación interna

Qué hacer cuando el conflicto no se resuelve entre las partes directamente y alguien del equipo o la organización tiene que intervenir. Territorio del Scrum Master, el Agile Coach y el manager con rol de facilitador.



El facilitador en neutralidad activa: el rol que sostiene el espacio entre las partes sin tomar partido.

Roles de intervención y restauración

ESTABLECIDO

Diferencias entre facilitar, mediar informalmente y arbitrar: qué hace cada rol, cuándo corresponde cada uno y quién lo asume en un equipo. Límites de la intervención interna: cuándo el conflicto requiere derivar a RRHH, mediación profesional o dirección. El arco completo de la intervención: desde la apertura hasta la consolidación del acuerdo, la restauración de la confianza operativa y el seguimiento.

Por qué está aquí ahora. El marco de roles en la intervención está bien definido en la literatura de mediación y facilitación. Confundir los roles —especialmente facilitar con arbitrar— es uno de los errores más frecuentes y costosos en Scrum Masters y coaches noveles.

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

Facilitación de conversaciones entre partes

ESTABLECIDO

Cómo conducir una conversación entre dos o más personas en conflicto: estructura de la sesión, creación de condiciones de seguridad, gestión de la emoción en el momento, técnicas de reencuadre y reformulación. Neutralidad activa del facilitador: presente e interviniente sin tomar partido.

Por qué está aquí ahora. Prácticas consolidadas en facilitación profesional, ampliamente documentadas en comunidades ágiles y de coaching. Son el núcleo de la competencia de intervención en conflicto del Scrum Master y el Agile Coach.

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

Gestión del conflicto en reuniones

EN CONSOLIDACIÓN

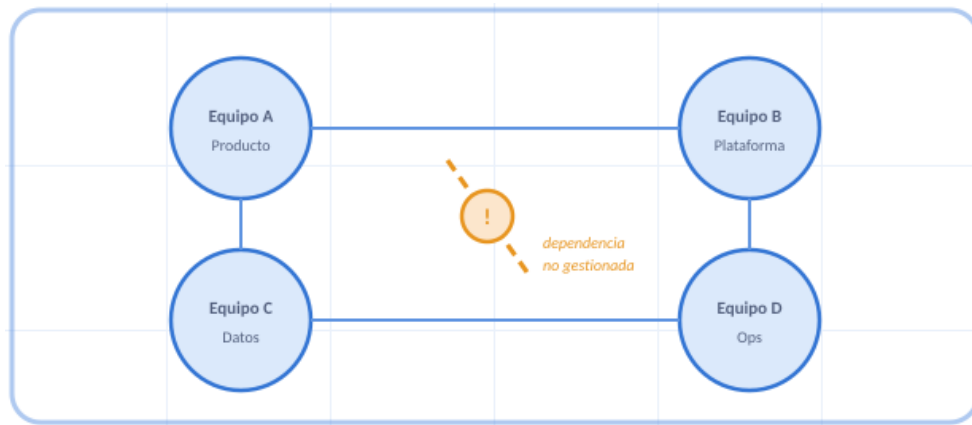
Cómo manejar el conflicto cuando emerge en una reunión: técnicas de interrupción constructiva, gestión del momento de tensión, separación del debate del conflicto personal, uso del tiempo fuera. Cómo retomar el trabajo colectivo después. Vínculo con la facilitación de retrospectivas en equipos ágiles.

Por qué está aquí ahora. La gestión in situ del conflicto en reuniones ágiles es una competencia en consolidación activa: la retrospectiva es la ceremonia donde el conflicto latente aflora con más frecuencia y donde más se necesita esta competencia.

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

7. Conflicto en la organización

Conflictos que no se originan en la dinámica interpersonal sino en cómo está organizado el trabajo, la cultura y las estructuras de poder. Nivel de análisis más amplio, especialmente relevante para Agile Coaches y managers.



Conflicto estructural entre equipos: cuando la dependencia no gestionada se convierte en fractura organizacional.

Conflicto entre equipos y dependencias

EN CONSOLIDACIÓN

Causas y patrones del conflicto entre equipos: competencia por recursos, dependencias no gestionadas, objetivos desalineados, dinámicas de «nosotros vs. ellos». Cómo facilitar la alineación entre equipos desde la comunicación. Diferencia entre conflicto interequipos y conflicto interpersonal que cruza fronteras.

Por qué está aquí ahora. La gestión de dependencias y conflictos inter-equipo es un área de práctica activa en organizaciones escaladas. Marcos como LeSS y SAFe abordan explícitamente las estructuras de coordinación que reducen este tipo de conflicto.

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

Cambio organizacional y conflicto

EN CONSOLIDACIÓN

Cómo los procesos de cambio —reorganizaciones, transformaciones ágiles, adopción de IA, cambios de liderazgo— generan conflicto: pérdida percibida, resistencia, inseguridad sobre roles. La comunicación del cambio como herramienta de prevención. Diferencia entre resistencia legítima al cambio y conflicto disfuncional.

Por qué está aquí ahora. La adopción masiva de IA y la reconfiguración de roles en 2024-2026 han reactivado la literatura sobre gestión del cambio y conflicto organizacional. Las transformaciones ágiles siguen siendo fuente habitual de conflicto de rol y de autoridad.

Dónde mirar. [Kotter — Leading Change \(Harvard Business Review Press, 2012 ed.\)](#) · [Prosci — ADKAR Change Management Model](#)

Cultura disfuncional y conflicto crónico

EN CONSOLIDACIÓN

Cuándo el conflicto no es un episodio sino un patrón: síntomas de cultura de equipo disfuncional, conflicto evitado que se acumula, chivos expiatorios, silos de comunicación. Cómo la jerarquía y el poder informal perpetúan el conflicto crónico. Diferencia entre un conflicto puntual y un problema cultural. Qué puede hacer el Scrum Master o el coach desde su rol.

Por qué está aquí ahora. La distinción entre conflicto puntual y patrón cultural es una competencia en consolidación. El modelo de Lencioni (Five Dysfunctions) sigue siendo el referente más accesible en este territorio para coaches y managers.

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

Qué vigilar en la próxima revisión

Señales de cambio que el equipo editorial anticipa para la siguiente edición de este mapa:

- Maduración de la literatura académica sobre IA en comunicación de equipos: los estudios de 2025 (CHI, Frontiers Psychology) son indicios tempranos; se esperan metaanálisis en 2026-2027 que puedan estabilizar las recomendaciones prácticas.
- Normas de trabajo híbrido y asíncrono: el debate organizacional sigue abierto; es posible que en la próxima revisión los punteros 3.1 y 3.2 alcancen el estado ESTABLECIDO si se consolida un consenso práctico más amplio.
- Nuevas herramientas de IA para facilitación y mediación: la aparición de asistentes de mediación con IA (ya documentada en 2025) puede justificar un puntero adicional en el Bloque 6 en la próxima edición.
- Evolución de la investigación sobre comunicación intergeneracional: si emerge literatura con mayor rigor metodológico sobre Gen Z en entornos ágiles, la ficha 3.4 podría actualizarse en estado y contenido.

Nota sobre las referencias

Los enlaces incluidos estaban disponibles y verificados en la fecha de actualización. Dado el ritmo de cambio del área, algunos pueden modificarse; cada revisión del mapa actualiza también sus referencias.

© 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.