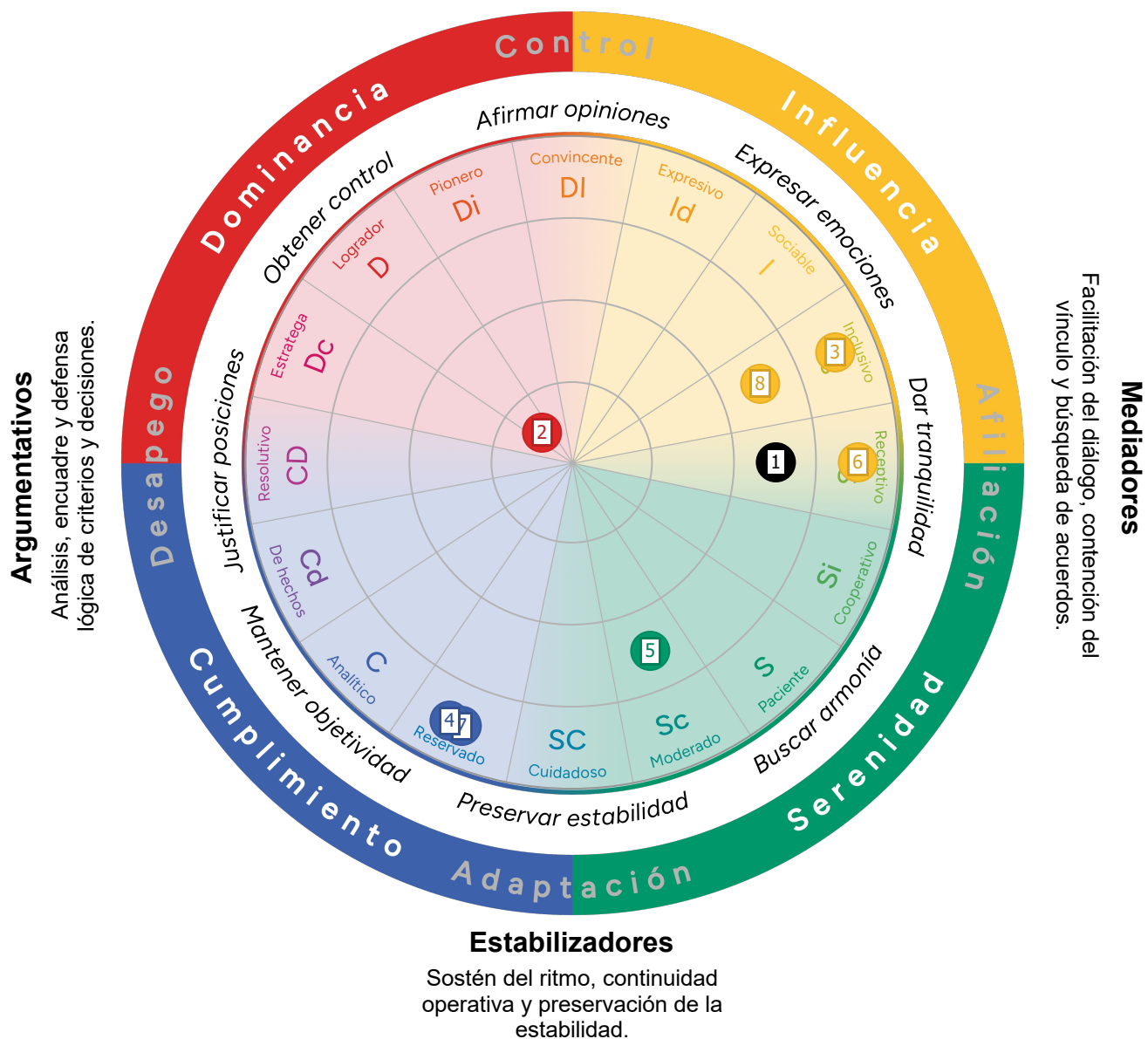


Gestión productiva de conflictos

Asertivos

Intervención directa, toma de posición y empuje a la acción



¿En qué se enfocan los miembros del equipo durante el conflicto? (8 personas)

1 DOMINANCIA (13%)	4 INFLUENCIA (50%)	1 SERENIDAD (12%)	2 CUMPLIMIENTO (25%)
Obtener control Afirmar opiniones Justificar posiciones	Expresar emociones Afirmar opiniones Dar tranquilidad	Buscar armonía Preservar estabilidad Dar tranquilidad	Mantener objetividad Preservar estabilidad Justificar posiciones

Integrantes	Cultura	Dimensiones altas
(2) CARLOS	D	DS
(1) SUSANA (MÁNAGER)	I	IS
(3) LUANA	I	IS
(6) MELISA	I	IS
(8) SANTIAGO	I	IS
(5) MARIO	S	SC
(4) LUNA	C	CS
(7) NICOLÁS	C	CS

Este informe describe cómo tiende a manifestarse y escalar el conflicto dentro de un equipo de trabajo a partir de tendencias conductuales observables asociadas a los perfiles DISC de sus integrantes. Explica qué tipos de fricción son más probables, qué condiciones tienden a activarlas, cómo suelen reaccionar las personas en conversaciones difíciles y qué patrones favorecen que el conflicto se vuelva productivo para la coordinación. El análisis busca hacer explícitos hábitos que pueden operar de forma automática y no siempre consciente, para ofrecer un marco de referencia compartido: un punto de partida para comprender tensiones, reducir escalamiento innecesario y mejorar la calidad de los acuerdos operativos.

El sistema analizado está compuesto por **Susana**, como **mánager**, y **7 colaboradores directos**: Carlos, Luana, Luna, Mario, Melisa, Nicolás, Santiago. El análisis puede describir focos potenciales de tensión dentro del equipo y en su coordinación con otras áreas, junto con patrones probables de reacción ante el desacuerdo y condiciones que suelen favorecer que las conversaciones difíciles se conviertan en acuerdos operativos verificables.

Resumen ejecutivo

En este equipo, cuando Carlos empuja definiciones rápidas y autonomía de decisión, y a la vez Susana y colaboradores como Luana o Melisa tienden a buscar consenso y cuidado del vínculo, puede aparecer una tensión entre avanzar por impulso y sostener la armonía, lo que suele afectar el ritmo de cierre y la claridad de criterios en escenarios de urgencia.

También puede observarse que cuando Luna o Nicolás buscan sostener la precisión, el detalle y la consistencia del proceso, y Santiago o Luana comunican en términos más generales y relacionales, tiende a aparecer fricción por el nivel mínimo de definición para decidir, lo que en ciertos contextos podría generar vueltas adicionales de validación y correcciones repetidas por interpretaciones distintas.

Bajo presión, es más probable que se active una meta dominante distinta según el polo: cuando alguien busca decidir rápido y sostener el control, puede subir el tono directo y acortarse la escucha, y como efecto operativo suele aumentar la resistencia y la conversación paralela; cuando alguien busca preservar la pertenencia y reducir la fricción, puede aumentar la diplomacia y postergarse el punto crítico, y como efecto operativo tiende a quedar un acuerdo ambiguo que luego se reabre.

En términos de valor, el conflicto puede volverse productivo cuando el sistema logra pasar de opiniones a hechos verificables y de preferencias a criterios de aceptación, lo que típicamente habilita cierres trazables y reduce la ambigüedad en la coordinación con otras áreas.

El marco de Susana, como **mánager**, puede influir en cuánto se habilita el disenso explícito y en cuánta estabilidad se busca antes de cerrar, y en ciertos escenarios esa orientación a cuidar el clima puede facilitar conversaciones difíciles si se acompaña de definiciones operativas claras y

de un registro consistente.

El marco del mánager como regulador del conflicto

El marco de Susana como mánager puede tender a favorecer un estilo de conversación cuidadoso y orientado a incluir voces, lo que en ciertos contextos suele aumentar la disposición del equipo a participar sin sentirse expuesto, aunque también puede hacer más probable que los desacuerdos se formulen de manera indirecta y queden temas críticos sin nombrar del todo.

Cuando Susana busca preservar la armonía y la pertenencia bajo tensión, puede inclinarse a amortiguar la confrontación con diplomacia y a explorar opciones hasta encontrar un punto común, y como efecto operativo tiende a bajar la intensidad del intercambio pero también puede extenderse el tiempo hasta llegar a una definición concreta si el criterio de cierre no queda explícito.

En escenarios de urgencia o presión externa, Susana, como mánager, podría emitir señales de cautela como pedir más validación o intentar repartir el acuerdo, y el equipo puede interpretar eso como indicación de que conviene esperar confirmaciones antes de actuar; en cambio, si el entorno exige velocidad, esa misma pauta podría percibirse como falta de cierre, y suele volverse más consistente cuando el sistema explicita qué se decide ahora y qué queda para revisión posterior.

Mapa de conflictos más probables

Conflicto por estándares y calidad puede aparecer cuando Luna o Nicolás buscan sostener la precisión, el detalle y la consistencia antes de validar una entrega, mientras Carlos tiende a empujar por resultados y avance rápido; cuando bajo tensión alguien busca evitar errores y proteger la calidad, puede pedir más evidencia y revisión, y como efecto operativo suele aumentar el tiempo de validación y la fricción en el pase de trabajo.

Conflicto por prioridades y cambios puede activarse cuando Carlos impulsa replanificar y mover recursos con rapidez ante nuevas demandas, y a la vez Susana, Mario o Luna tienden a buscar mantener la estabilidad, la continuidad y un ritmo sostenible; cuando bajo tensión se busca proteger la estabilidad, puede aparecer resistencia a cambios frecuentes, y como efecto operativo tiende a crecer la incertidumbre sobre qué queda vigente y qué se descarta.

Conflicto por roles, decisión y autonomía puede surgir en reuniones de seguimiento o en coordinaciones con otras áreas cuando Carlos actúa con independencia de criterio y decide con velocidad, mientras Susana y colaboradores como Luana suelen buscar involucrar a las personas en la decisión para sostener el acuerdo; cuando bajo tensión se busca decidir rápido y mantener control, puede aparecer un cierre unilateral o un atajo de coordinación, y como efecto operativo suele aumentar la necesidad posterior de alinear expectativas y responsabilidades.

Conflicto por tono, franqueza y cuidado del clima puede expresarse cuando Carlos comunica de

forma sobria y directa, y a la vez Luana o Melisa tienden a cuidar el vínculo con una comunicación más cálida y persuasiva; cuando bajo tensión se busca sostener estatus técnico o firmeza, puede aparecer un tono más cortante, y como efecto operativo suele subir la reactividad y bajar la disponibilidad para plantear objeciones a tiempo.

Conflicto por coordinación y seguimiento puede aparecer en pases, validaciones y acuerdos interáreas cuando Mario o Nicolás buscan trazabilidad, registro y secuencia, mientras Santiago o Luana tienden a moverse por conversaciones y acuerdos más contextuales; cuando bajo tensión se busca reducir fricción y mantener fluidez, puede omitirse el registro fino, y como efecto operativo suelen aparecer interpretaciones distintas y vueltas adicionales para reconstruir qué se acordó con cada parte involucrada.

Disparadores y condiciones de activación

En situaciones de presión, cuando una parte externa exige velocidad y el alcance cambia con frecuencia, puede activarse la tensión entre quienes buscan sostener el avance por impacto, como Carlos, y quienes tienden a necesitar claridad y estabilidad para ejecutar, como Luna o Nicolás, lo que suele amplificar diferencias sobre qué información es suficiente para decidir.

En escenarios de ambigüedad, puede ser más probable que el equipo con orientación más relacional, como Luana, Melisa o Santiago, intente sostener el acuerdo interpersonal y mantener el clima, mientras el polo más metódico incrementa preguntas de verificación y pida definiciones operativas; cuando bajo tensión se busca preservar la pertenencia, puede suavizarse el desacuerdo, y como resultado suele quedar un espacio para interpretaciones que reaparecen en la ejecución.

Cuando hay errores visibles o devoluciones duras desde otras áreas, puede activarse sensibilidad a la crítica en Susana o en parte del equipo, y a la vez puede subir la tendencia a responder con firmeza y autonomía en Carlos; cuando bajo tensión se busca proteger la imagen de confiabilidad, puede aumentar la defensividad observable y reducirse la escucha, lo que típicamente dificulta acordar causas y próximos pasos con un criterio común.

En coordinaciones con alta interdependencia, puede aparecer fricción cuando la conversación se concentra en el vínculo y no en el criterio de aceptación, o cuando se concentra solo en el criterio y no en el impacto en personas; suele mejorar cuando el sistema logra sostener ambos planos de manera explícita y con un registro mínimo de entendidos.

Respuestas habituales ante el conflicto y escalamiento

Ante un desacuerdo, es posible que Carlos reaccione con franqueza y empuje por una definición rápida, mientras Susana o colaboradores como Mario tiendan a amortiguar el choque con diplomacia y búsqueda de consenso; cuando bajo tensión alguien busca decidir rápido, puede acelerar la conversación y recortar matices, y como efecto operativo suele crecer el riesgo de

acuerdos incompletos o de compromisos no asumidos explícitamente.

En un primer nivel de escalamiento, puede verse que el polo más relacional aumenta la validación emocional y evita marcar el punto crítico con claridad, mientras el polo más orientado a tarea insiste en cerrar o en cuestionar; cuando bajo tensión se busca preservar la armonía, puede aparecer el rodeo o el silencio táctico, y como efecto operativo suele trasladarse la discusión a conversaciones paralelas o a aclaraciones posteriores.

En un nivel posterior, la escalada puede expresarse como tono más cortante, respuestas más breves o una mayor retirada, en especial en perfiles más reservados como Luna o Nicolás, mientras Carlos puede intensificar la presión por acción; cuando bajo tensión se busca sostener estándares o evitar errores, puede aumentar el nivel de control y revisión, y como resultado suele demorarse el pase de trabajo o multiplicarse las validaciones.

En ciertos contextos, la gestión emocional puede verse en cambios de velocidad, en la necesidad de contención o en el uso de humor para bajar tensión, especialmente en Luana o Melisa; suele volverse más coordinado cuando el sistema logra nombrar el impacto sin abandonar hechos, criterios y próximos pasos operativos.

Pensamientos automáticos que suelen sostener la escalada

Por ejemplo, cuando Carlos percibe que la conversación se prolonga sin cierre y Susana o Mario buscan consenso, puede activarse la interpretación rápida de que no se está avanzando, lo que tiende a empujar a presionar por una definición; cuando bajo tensión se busca mantener el control del avance, esa presión puede reducir la escucha y producir acuerdos con baja adhesión, que luego se reabren.

En el polo más metódico, puede aparecer la lectura de que sin detalle suficiente no es seguro decidir, lo que suele aumentar preguntas, revisiones y pedidos de evidencia, especialmente en Luna o Nicolás; cuando bajo tensión se busca evitar errores y sostener la calidad, esa cautela puede generar demoras que otros interpretan como resistencia al cambio, aumentando la fricción.

En el polo más relacional, puede activarse el supuesto de que el desacuerdo puede dañar el vínculo o el clima, lo que tiende a mover la conversación hacia lo cuidadoso y menos confrontativo, en especial en Luana o Melisa; cuando bajo tensión se busca preservar la pertenencia, esa evitación puede dejar implícitos importantes y generar correcciones repetidas por entendidos distintos.

También puede aparecer la idea de que el otro está siendo demasiado rígido o demasiado impulsivo según el polo, lo que suele empujar a discutir estilos en lugar de criterios; típicamente se reduce cuando el sistema logra convertir interpretaciones en preguntas verificables sobre hechos, criterios y dependencias.

Pausa y reencuadre como cambio de respuesta

En momentos de tensión, una pausa breve puede ayudar a que el sistema salga de la meta inmediata de ganar la discusión o de evitar la fricción, y pase a buscar coordinar con claridad; cuando esa meta cambia, suele observarse un tono más estable, mayor capacidad de escuchar y una vuelta a hechos verificables, lo que tiende a disminuir la reactividad.

En este equipo, es posible que el reencuadre sea especialmente funcional cuando alguien resume entendidos y pide confirmación, o cuando se valida el impacto en el clima sin abandonar el punto crítico; ese patrón puede ser natural en Susana, Luana o Melisa, y suele volverse más operativo cuando se complementa con preguntas verificables que Luna o Nicolás tienden a sostener sobre datos, criterios y riesgos.

Cuando la conversación se reencuadra hacia criterios de aceptación y próximos pasos, puede disminuir la tendencia de Carlos a presionar por cierre sin detalle y puede disminuir la tendencia del polo metódico a prolongar la revisión; en ciertos contextos, esa combinación habilita un nivel mínimo de definición para decidir y un punto de revisión acordado, lo que reduce vueltas adicionales.

Si la pausa se usa para distinguir qué es un hecho, qué es una inferencia y qué falta para decidir, suele aumentar la coordinación con otras áreas porque el mensaje sale más consistente y trazable, especialmente cuando hay dependencias o validaciones externas.

Respuestas más productivas por escenario

Conflicto por estándares y calidad puede verse cuando Luna o Nicolás piden evidencia y revisión, y Carlos busca avanzar por impacto; suele agravarse si el desacuerdo se vuelve sobre estilos de trabajo, y puede volverse productivo cuando el sistema acuerda un criterio de aceptación verificable y un nivel mínimo de detalle para decidir, lo que también suele facilitar la coordinación con áreas que reciben la entrega.

Conflicto por prioridades, cambios y urgencia puede aparecer cuando entra una demanda externa y Carlos propone cambios rápidos, mientras Susana y Mario tienden a buscar continuidad y orden; tiende a escalar si se discute solo la velocidad o solo la estabilidad, y suele hacerse más productivo cuando la conversación separa qué se hace ahora y qué queda para un punto de revisión, dejando explícitas dependencias y comunicaciones a otras áreas.

Conflicto por roles, decisión y autonomía puede presentarse cuando hay un pase interárea y no está claro quién valida o quién decide, con Carlos actuando con independencia y el resto buscando alineación; se agrava si se acumulan objeciones no dichas, y tiende a volverse productivo cuando se explicita quién toma la decisión, qué insumos se requieren y cómo se registra el acuerdo para que otras áreas lo ejecuten sin reinterpretar.

Conflicto por tono, franqueza y cuidado del clima puede surgir cuando el tono directo de Carlos se cruza con la sensibilidad relacional de Luana o Melisa, o con la reserva de Luna; puede

escalar si se lee el tono como ataque o como falta de compromiso, y suele volverse productivo cuando se valida el impacto y se vuelve a hechos concretos, cuidando que el cierre operativo quede claro para evitar aclaraciones posteriores.

Señales tempranas y niveles de escalamiento

Una escena típica es cuando Carlos acelera definiciones en una reunión y Luna responde con más silencio y más preguntas de precisión, mientras Susana intenta suavizar el intercambio; ese patrón puede indicar que la conversación está pasando de diferencia funcional a fricción que afecta la coordinación, porque empieza a bajar la confirmación explícita de acuerdos.

Como señales tempranas, puede aparecer un tono más seco, respuestas más cortas, o la tendencia a mover el tema fuera del espacio común hacia conversaciones paralelas; en ciertos contextos también puede verse aumento de validaciones, exceso de cautela o acumulación de pendientes sin cierre, lo que suele erosionar la trazabilidad y la carga de coordinación.

En un nivel a partir del cual la tensión puede afectar la coordinación, puede observarse que se dejan de registrar acuerdos, se multiplican los mensajes de aclaración o se repiten discusiones ya conversadas; típicamente eso se intensifica cuando hay ambigüedad de roles o cuando la presión externa empuja a decidir sin criterio.

La recuperación de coordinación tiende a ser más probable cuando el sistema vuelve a un lenguaje de hechos, criterios y próximos pasos, y cuando se confirma explícitamente qué se entendió; suele funcionar mejor si el cierre incluye responsable, plazo, criterio de aceptación y un lugar de registro compartido.

Cierre de conversaciones difíciles y acuerdos operativos verificables

Cuando el sistema logra convertir un desacuerdo en un cierre operativo, suele volverse más probable que la coordinación mejore si queda explícito qué se decidió, quién hace qué, con qué plazo y con qué criterio de aceptación, junto con una nota breve de supuestos y dependencias que puedan afectar la ejecución.

En ciertos contextos, el acuerdo puede requerir distinguir entre una decisión provisional y una decisión final, dejando un punto de revisión para incorporar datos faltantes sin frenar el avance; esa forma tiende a reducir correcciones repetidas porque evita que cada integrante complete la ambigüedad con su propia lógica.

Cuando hay interfaces con otras áreas, suele ser más consistente si se registra también qué se comunicará, quién lo comunicará y qué criterio se usará para validar la respuesta externa; esa trazabilidad puede disminuir reabrir conversaciones por interpretaciones distintas o por cambios no informados.

Si el registro incluye el motivo operativo del acuerdo, como proteger la calidad, sostener la

estabilidad o decidir con rapidez, es posible que el equipo conserve el sentido compartido bajo presión y disminuya la necesidad de renegociar el mismo punto en cada reunión.

Respuesta ante el conflicto por perfil

Susana - Mánager: Ante un desacuerdo, Susana suele tender a facilitar la conversación y a buscar que todas las partes se sientan escuchadas, y bajo tensión puede buscar preservar la armonía, lo que puede traducirse en más diplomacia y más exploración antes de cerrar; si la presión sube, es posible que evite la confrontación directa o que postergue definiciones para cuidar el clima, y la conversación tiende a ser más productiva cuando hay hechos claros, un criterio de aceptación y un cierre que no obligue a sostener tensión prolongada.

Carlos: En conversaciones difíciles, Carlos tiende a reaccionar con franqueza y foco en el avance, y bajo tensión suele buscar decidir rápido y sostener control, lo que puede verse en un tono más directo y en empujar por cierres inmediatos; si la fricción crece, es más probable que insista en su criterio, cuestione procedimientos y se aisle para ejecutar por su cuenta, y suele sostener una conversación más productiva cuando el objetivo, el margen de decisión y el criterio de aceptación quedan explícitos.

Luana: Frente al desacuerdo, Luana suele tender a cuidar el vínculo y a sostener el clima con una comunicación expresiva, y bajo tensión puede buscar preservar la pertenencia, lo que se observa en más conciliación y en evitar marcar el punto crítico con dureza; si la tensión sube, es posible que ceda demasiado rápido o que lleve el tema a conversaciones laterales para reducir fricción, y tiende a funcionar mejor cuando hay un espacio claro para expresar el impacto y luego acordar hechos y próximos pasos concretos.

Luna: Ante un conflicto, Luna tiende a responder con cautela, preguntas de verificación y foco en el detalle, y bajo tensión suele buscar mantener la precisión y evitar errores, lo que puede verse en revisiones extensas y en necesitar definiciones claras antes de avanzar; si la presión aumenta, es posible que se retraiga, se enfoque en lo individual o que eleve el nivel de exigencia de evidencia, y la conversación suele ser más productiva cuando se acuerda un nivel mínimo de definición para decidir y un punto de revisión para completar lo faltante.

Mario: En un desacuerdo, Mario suele tender a escuchar, sostener estabilidad y aportar estructura, y bajo tensión puede buscar proteger la continuidad y la calidad del proceso, lo que se expresa en pedir claridad, secuencia y registro; si la fricción escala, es posible que aumente la cautela, demore el cierre o busque mediación para evitar exposición directa, y tiende a coordinar mejor cuando el acuerdo queda documentado con responsabilidades claras y un criterio de aceptación verificable.

Melisa: En conversaciones tensas, Melisa suele tender a ser cálida, persuasiva y orientada a sostener la cohesión, y bajo tensión puede buscar reducir la fricción y mantener la pertenencia, lo que puede verse en diplomacia y en intentar integrar posiciones; si la presión sube, es posible que evite confrontar o que se disperse hacia lo relacional, dejando menos precisión operativa, y suele sostener conversaciones más productivas cuando se valida el impacto y luego se vuelve a

hechos, criterios y próximos pasos concretos.

Nicolás: Ante el desacuerdo, Nicolás tiende a reaccionar con reserva y análisis, y bajo tensión suele buscar sostener la precisión, el orden y la seguridad del proceso, lo que se observa en pedir datos, claridad y tiempo para revisar; si la tensión aumenta, es probable que se retraiga, se vuelva más rígido con el procedimiento o que eleve el nivel de detalle requerido, y la conversación tiende a ser más productiva cuando se delimitan supuestos, riesgos y un criterio de aceptación que permita decidir sin completar todo el análisis en el momento.

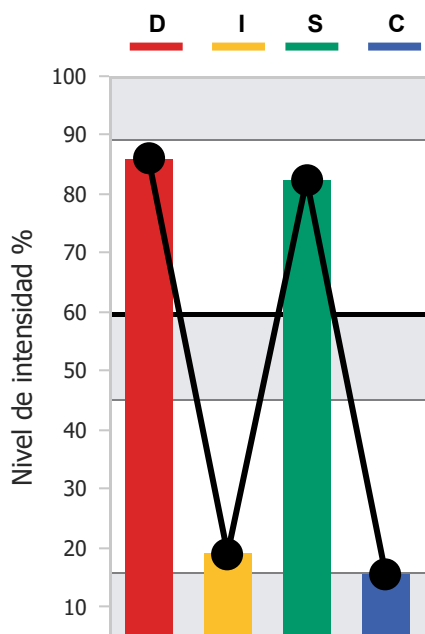
Santiago: Frente al conflicto, Santiago suele tender a buscar acuerdos mediante conversación y persuasión relacional, y bajo tensión puede buscar mantener el clima y la cooperación, lo que se expresa en conciliación y en mensajes generales; si la fricción sube, es posible que evite el punto crítico o que cambie de táctica sin dejar registro, y suele coordinar mejor cuando el sistema convierte el acuerdo en definiciones operativas, con un responsable claro y un punto de revisión para sostener consistencia.

Conclusiones

- Es más probable que la fricción central del sistema aparezca entre la necesidad de decidir rápido y la necesidad de sostener la estabilidad y el consenso, especialmente cuando se combinan urgencia externa y roles poco definidos.
- Puede aparecer tensión por el nivel mínimo de detalle para decidir, donde el polo más metódico tiende a pedir evidencia y el polo más relacional tiende a comunicar de forma general, lo que en ciertos contextos podría aumentar vueltas adicionales por interpretaciones distintas.
- Bajo presión, suele intensificarse el contraste entre franqueza directa y diplomacia cuidadosa, y esa oscilación puede afectar la disponibilidad para plantear objeciones a tiempo si no se reencuadra hacia hechos y criterios.
- La coordinación tiende a recuperarse cuando el sistema logra sostener una pausa, validar el impacto y cerrar con acuerdos trazables, lo que puede disminuir conversaciones paralelas y mejorar la consistencia interáreas.

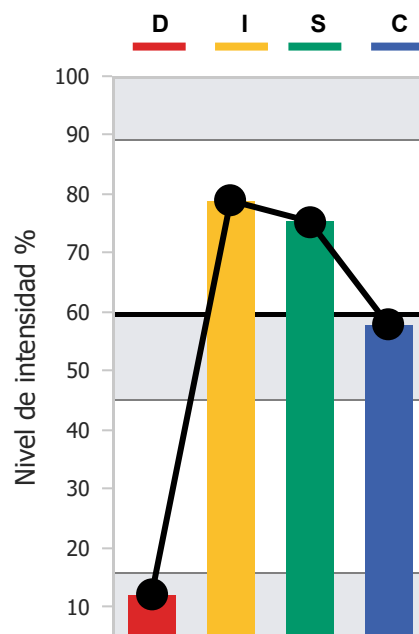
Es esencial destacar que, si bien el perfil conductual proporciona una perspectiva valiosa sobre cómo las personas tienden a comunicarse, colaborar y responder ante diferentes demandas del entorno, no debe ser el único factor al tomar decisiones en el ámbito laboral u organizacional. La experiencia previa, las competencias técnicas, la cultura del contexto, los objetivos del rol y otros factores relevantes también influyen de forma decisiva en el desempeño y en la eficacia de cualquier grupo de trabajo.

Integrantes



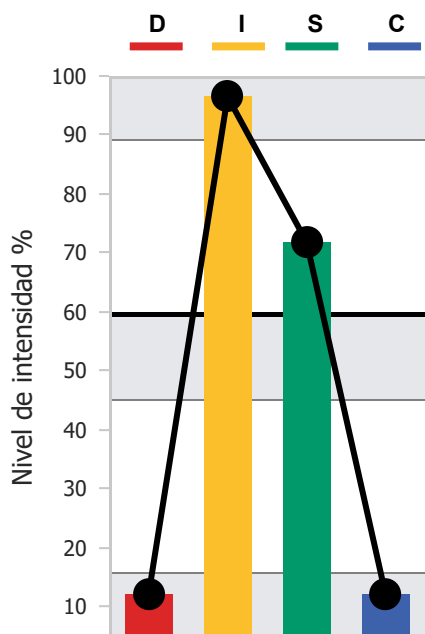
(2) CARLOS

DECIDIDO | PERSISTENTE | RESPONSABLE



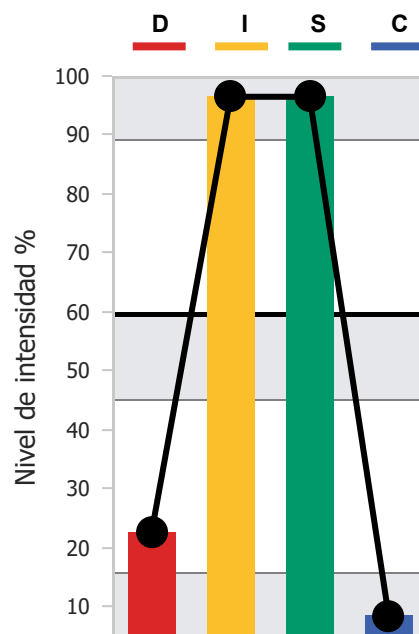
(1) SUSANA (MÁNGER)

COLABORADORA | EMPÁTICA | APOYADORA



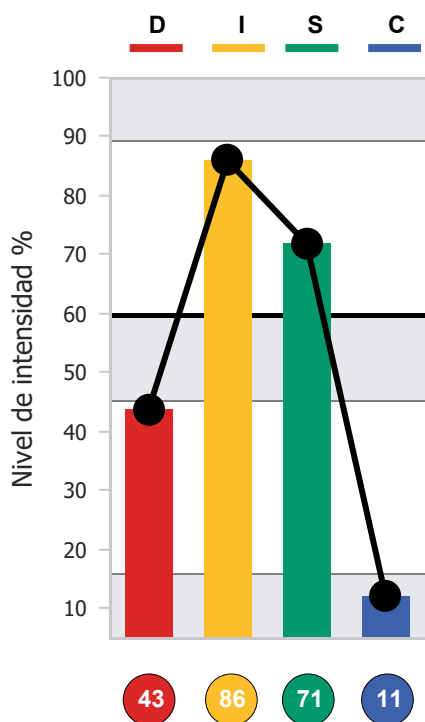
(3) LUANA

SOCIABLE | EMPÁTICA | COLABORADORA



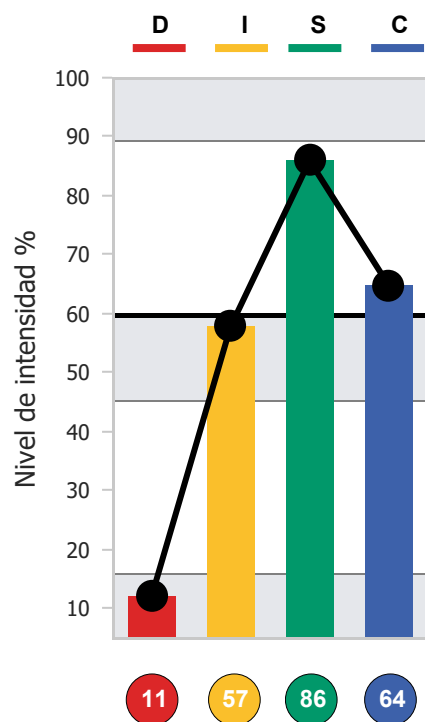
(6) MELISA

COLABORADORA | EMPÁTICA | OPTIMISTA



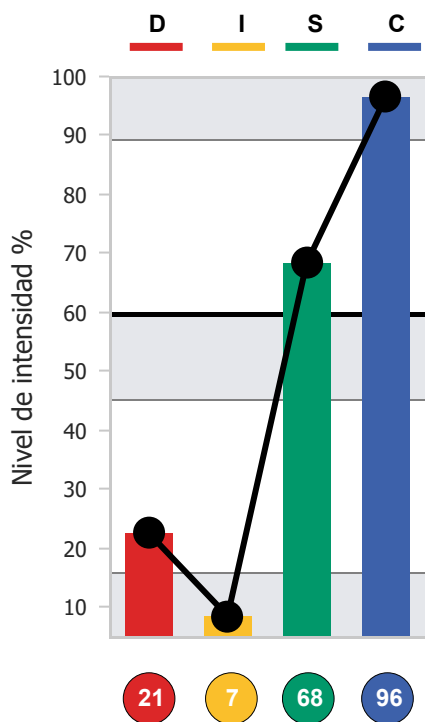
(8) SANTIAGO

EMPÁTICO | COLABORADOR | OPTIMISTA



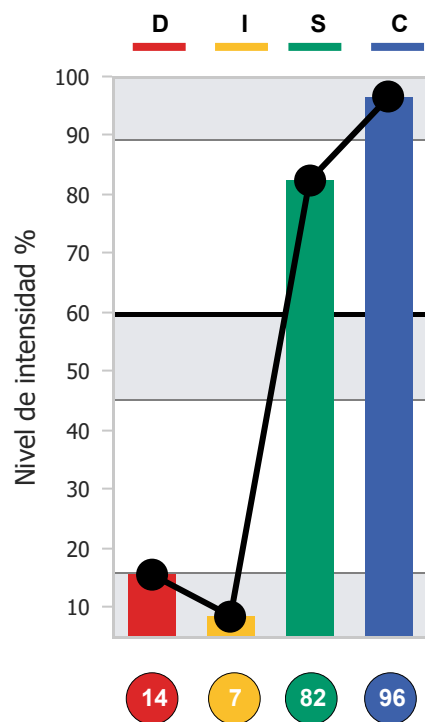
(5) MARIO

METÓDICO | CONFIABLE | DIPLOMÁTICO



(4) LUNA

METICULOSA | PRUDENTE | CONFIABLE



(7) NICOLÁS

METICULOSO | CONSTANTE | DIPLOMÁTICO