

L U M B R E



Resolver conflictos sin gritar y sin ceder: el criterio del supervisor

Materia: Administración y dirección

13/10/2026

Antes de empezar

Los conflictos del turno no se resuelven solos: se multiplican en la línea. Este objeto enseña a clasificar el desacuerdo (tarea o trato), dar retroalimentación con el guion SCI —situación, conducta, impacto y pregunta—, subir la escalera de intervención sin saltarse peldaños y negociar con el precio de la hora en la mano. Caso ficticio Vega Auto Parts (Silao): Gustavo y Chuy por el preventivo de la prensa 4, y el reclamo de Raúl por la entrega sin bitácora.

QUÉ APRENDERÁS

- Resolver conflictos operativos con comunicación directa, dar retroalimentación constructiva y liderar sin imponer.

Gritar no produce piezas y ceder no produce orden



Foto de borevina en Pixabay (licencia de contenido libre): architect, plan, construction, protective helmet, engineering. <https://pixabay.com/photos/architect-plan-construction-3979490/> — Foto de contexto: la conversación útil ocurre de pie, frente al dato y con los involucrados; no por WhatsApp ni delante de la línea. La planta del caso es ficticia.

Son las 09:50 en la línea 3 de Vega Auto Parts, Silao, Guanajuato (la empresa, las personas y las cifras de este objeto son **ficticias**: son el caso del curso). Gustavo, el único que ajusta la prensa 4, le exige a Chuy, de mantenimiento, que le haga hoy el

preventivo de la máquina; Chuy contesta que «producción no para». Detrás de los dos, Karla —tres semanas de nueva— escucha la discusión completa. Marisol, de calidad, ya trae una tarjeta de rebaba abierta. Y Alicia, supervisora del matutino desde julio de 2025, llega con todo al mismo tiempo: dos de nueve puestos sin cubrir, un plan de 620 Soporte SP-118 más 150 Bracket BR-40 y un camión de Armex que sale a las 14:00.

Su primera reacción es humana: alzar la voz o mandar a los dos a su lado. Las dos salidas baratas salen caras: **el grito se copia y la cesión se repite**. Lo que sigue no es carácter ni talento: es un método con movimientos, y se puede aprender en un turno.

No hay «tipos de persona»: hay tipos de desacuerdo

Un **conflicto de tarea** es desacuerdo sobre el cómo: a qué hora se hace el preventivo, con qué secuencia se trabaja, quién cubre el puesto de ensamble. Bien canalizado mejora la línea: dos personas que saben cosas distintas están discutiendo el mismo objeto.

Un **conflicto de trato** es sobre cómo se trataron: la frase dicha delante de la gente, el apodo, el mensaje escrito ante quince personas. No se resuelve con más datos: se resuelve en privado, con conducta concreta y un acuerdo verificable.

Y hay una tercera caja: lo que sencillamente **no decides tú**. Regla del método: lo que rebasa tu autoridad se escala con número y propuesta; lo que es de tu turno se resuelve con dato, acuerdo y hora; lo que es del trato se corrige en privado. Habla de conductas y de acuerdos, nunca de formas de ser: «eres un irresponsable» no es atacable con datos; «no llegó el preventivo de las 06:00 del martes» sí. Clasificar el desacuerdo no es clasificar personas.

¿Lo decides tú? · abajo sí · arriba se escala

Antes de abrir la boca: ¿qué tipo de conflicto tienes?

Eje horizontal: de qué trata. Eje vertical: si lo decides tú.

Tarea que no decides tú · Preventivo de la prensa 4: la agenda es de Chuy · Plan que no cabe: es tema de planeación · Se escala con número y propuesta, no con enojo	Trato que ya rebasó la charla · Falta de respeto reiterada: RH con registro · Acoso o discriminación: se escala, no se negocia · Tú documentas y entregas; no investigas solo
Tarea de tu turno · Ritmo, orden, asignación, material en estación · Se resuelve con dato, acuerdo y hora · Guion SCI y nota en la libreta de turno	Roce entre dos personas · Conversación privada, cada quien por separado · Acuerdo concreto: qué, para cuándo, cómo se ve · Si sigue: segunda charla con evidencia y escalas

tarea | trato

Caso ficticio del OA · elaboración propia

Eje horizontal: de qué trata (izquierda, tarea; derecha, trato). Eje vertical: si lo decides tú (abajo) o rebasa tu autoridad (arriba). Caso ficticio Vega Auto Parts · elaboración propia.

1. Clasifica cada situación del turno de Alicia en la casilla que le corresponde:

Elementos:

- La asignación de tus siete operadores a los nueve puestos de hoy
- El orden de las paradas de descanso y del cambio de herramienta en la línea 3
- A quién le pides que le muestre a Karla el estándar de la rebaba esta semana
- Gustavo le dice a Karla «con esa cabeza no se opera» delante de dos operadores
- El tono del mensaje de Raúl en el grupo de WhatsApp, separado de su contenido
- Un operador imita a Marisol cuando ella llega con la tarjeta de calidad
- Chuy no tiene personal para el preventivo mayor de cuatro horas de la prensa 4
- Planeación subió 770 piezas y el techo del turno es de 680
- La misma falta de respeto se repite después de dos charlas privadas

Tarea que decide el turno	· · ·
Trato que se corrige en privado	· · ·
No es mío: se escala	· · ·

El guion tiene cuatro movimientos y cabe en tres minutos. Su única función es que la otra persona pueda estar de acuerdo contigo **en los hechos** antes de discutir la

solución.

Situación: dónde y cuándo, con fecha y hora. «Hoy a las 09:50, junto a la prensa 4». Sin situación, la persona se defiende del aire.

Conducta: lo que una cámara habría grabado, sin adjetivos. «Le dijiste a Karla «con esa cabeza no se opera», dos veces, delante de dos operadores». Las palabras «siempre», «nunca» y «todo el tiempo» son señal de que vas a juzgar a la persona, no a la conducta.

Impacto: qué pasó después, con número si lo tienes. «Karla no volvió a preguntar en las dos horas siguientes y hoy tenemos siete personas para nueve puestos».

Pregunta: «¿qué pasó del otro lado?». Ahí puede aparecer la causa real: que nadie le mostró el estándar, que la prensa venía botando, que llevaba dos horas sin desayunar.

Escuchar no es ceder.

Y una regla que no se negocia: se agradece en público y se corrige en privado. Lo que se dice delante de la línea no corrige: obliga a defenderse.

ACTIVIDAD INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

2. Ejemplo resuelto: la charla con Gustavo, en cuatro movimientos



HERRAMIENTA · Tu plantilla de retroalimentación, seis campos. La columna central está llena con la charla de Alicia y Gustavo; la última te sirve para llenarla con tu caso. Cópiala: sin fecha y sin número, no es retroalimentación, es coraje.

Campo	Qué escribes (llenado con el caso)	Error que la vuelve ineficaz
Situación	Hoy 09:50, junto a la prensa 4, con Chuy y Karla presentes	«El otro día...»: sin fecha y sin lugar, el otro se defiende del aire
Conducta	Le dijiste a Karla «con esa cabeza no se opera», dos veces, delante de dos operadores	«Eres prepotente»: adjetivo, no conducta; ya no se puede verificar
Impacto	Karla no volvió a preguntar en 2 horas; 7 personas para 9 puestos	Sin impacto suena a regaño; con número es información para decidir
Pregunta	«¿Qué pasó del otro lado?» y cinco segundos de silencio	No preguntar: sales con la razón y él se queda con la suya
Acuerdo	Me llamas a mí cuando te rebase mantenimiento; a Karla le dices qué revisar	«Ponte las pilas»: un deseo no es acuerdo
Registro	Libreta de turno, 10:35, con el acuerdo, el responsable y la fecha de revisión	No anotar: a los quince días cada quien recuerda una charla distinta

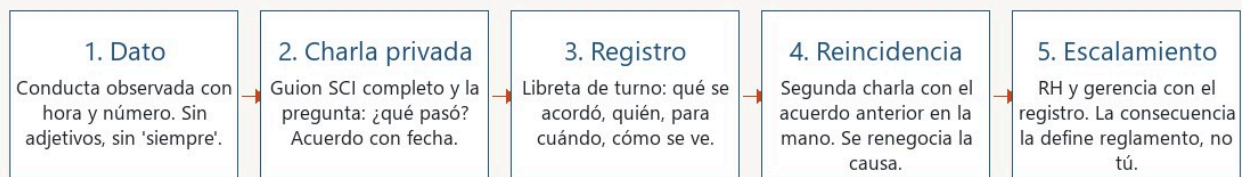
La escalera existe para que no tengas que elegir entre gritar y aguantar. Son cinco peldaños y se sube uno a la vez, nunca del primero al quinto.

- 1. Dato:** conducta observada con hora y número, sin adjetivos.
- 2. Charla privada:** guion SCI completo, pregunta y acuerdo con fecha.
- 3. Registro:** libreta de turno — qué se acordó, quién lo cumple, para cuándo y cómo se ve que se cumplió.
- 4. Reincidencia:** segunda charla con el acuerdo anterior en la mano. Muchas veces el problema no era la voluntad: era que el acuerdo no era posible.
- 5. Escalamiento con el registro:** y aquí sí importa saber a quién. A mantenimiento y a su jefe, si el tema es la agenda de preventivos. A planeación, si el tema es un plan que no cabe. A recursos humanos y a las reglas de la empresa, si el tema es una conducta que se repite después de dos charlas. A gerencia si hay riesgo para una persona: eso se para y se escala en el momento, no al final del turno.

Las consecuencias formales no las inventas tú: le corresponden a las reglas de la empresa y a recursos humanos, con tu registro como evidencia. Tu trabajo es que la conversación ocurra a tiempo y de que quede constancia. Y hay un piso que no sube peldaños: una agresión o una discriminación no se corrige en una charla privada; se escala desde el primer día.

La escalera de intervención: paso a paso y con registro

Cinco peldaños. Se sube solo si el anterior no funcionó; nunca del 1 al 5.



Caso ficticio Vega Auto Parts · elaboración propia

La escalera de intervención del turno. Se sube solo si el peldaño anterior no funcionó, y siempre con el registro en la mano. Caso ficticio Vega Auto Parts · elaboración propia.

3. Ordena los cinco peldaños de la escalera tal como los aplicó Alicia con Gustavo:

Lo busca a solas: situación, conducta, impacto y la pregunta «¿qué pasó?»

Escalar con el registro: a recursos humanos y a las reglas de la empresa, no a tu criterio

Anota la conducta con hora y número: 09:50, la frase, dos veces, delante de dos operadores

Si se repite, segunda charla con el acuerdo anterior en la mano

Escribe en la libreta de turno el acuerdo, quién lo cumple y para cuándo

ACTIVIDAD INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

4. Ejemplo resuelto: negociar el preventivo de la prensa 4 con Chuy



5. La prensa 4 produce 85 piezas por hora y es el cuello de la línea 3.

¿Cuántas piezas COMPLETAS deja de producir en una ventana programada de 30 minutos para el preventivo?

Respuesta: (piezas)

6. Chuy contesta que 30 minutos «son 42 piezas y hoy van abajo del plan». Tú ya mediste que el turno pierde unos 86 minutos en paros que nadie elige. ¿Qué acuerdo cierras con él?

- ☐ Le dices que el preventivo es obligatorio y escalas de una vez a gerencia para que lo obliguen
- ☐ 30 minutos de 14:00 a 14:30, con el camión de Armex ya fuera y el visto bueno de Raúl por escrito; y el preventivo mayor de cuatro horas se agenda esta semana con el jefe de mantenimiento
- ☐ Le bajas la ventana a 10 minutos para no pelear con él; si la prensa falla, ya se verá
- ☐ Le pides a Gustavo que lo haga él, que al fin y al cabo es el único que conoce la prensa

7. Raúl, supervisor del vespertino, escribe al grupo de WhatsApp de supervisores con copia a gerencia: «En el matutino entregan la línea a ver si se puede; aquí nos toca adivinar». Ayer Alicia sí le dejó la línea sin bitácora. ¿Qué pasa con cada una de estas tres salidas?

- ☐ Contestar en el mismo grupo con la lista de todo lo que el vespertino le debe al matutino
- ☐ No contestar: dejar que el mensaje se muera y poner la bitácora en la próxima entrega
- ☐ Marcarlo a solas en los siguientes diez minutos: reconocer el fondo, poner el límite en la forma y cerrar un acuerdo con fecha

Reflexiona: Escribe las tres líneas con las que responderías tú a un reclamo público de un turno o un área que no es el tuyo.

ACTIVIDAD INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

8. Ejemplo resuelto: la respuesta a Raúl, en tres movimientos



ACTIVIDAD
INTERACTIVA
DISPONIBLE
EN LUMBRE

9. Alicia anotó en su libreta cinco frases de la charla con Gustavo. Marca las que ya no son retroalimentación: las que juzgan a la persona en lugar de describir la conducta.



10. Empareja cada conflicto del turno con el canal y el peldaño al que le toca escalar:

10.	Chuy no tiene personal para el preventivo mayor de la prensa 4	_____
10.	Planeación subió 770 piezas y el techo del turno es de 680	_____
10.	La misma falta de respeto se repite tras dos charlas privadas	_____
10.	Raúl reclama en el grupo de WhatsApp delante de gerencia	_____
10.	Un operador mete la mano al área de peligro de la prensa para sacar pieza	_____

Opciones: Escalamiento al jefe de mantenimiento, con el número del cuello en la mano: la agenda no es tuya · Escalamiento a planeación antes de las 06:00, con el cálculo y tres opciones · Recursos humanos con la libreta: la consecuencia la fijan las reglas de la empresa · Llamada privada: fondo cierto, límite en la forma, acuerdo con fecha de revisión · Se para el turno y se escala en el momento: no sube peldaños y no se negocia

VIDEO

Cómo Dar RETROALIMENTACIÓN Efectiva en el Trabajo: 3 SECRETOS de un LÍDER de Impacto

Canal «Mario Elsner - Liderazgo Incómodo» (video verificado: vivo y embebible). Míralo buscando el movimiento que a ti te falta: la situación con fecha, la conducta sin adjetivo o la pregunta después del impacto. Es apoyo de tres minutos, no la explicación completa.



Escanea para verlo en Lumbre

<https://www.youtube.com/watch?v=3zEfpaVSkDk>

11. Sal del caso y llévalo a otra empresa ficticia: una panificadora industrial con tres líneas y turnos de 6 horas. Beto, supervisor de la madrugada, deja el horno 2 sin limpiar; Marco, el de la tarde, responde al jefe de planta en el grupo: «así me lo dejan, así horneo». Con la plantilla de seis campos escribe la conversación que Beto debe tener con Marco: situación con hora, conducta sin adjetivo, impacto con un número del turno, pregunta y acuerdo verificable. Después decide: qué parte del reclamo de Marco es de tarea, qué parte es de trato, y cuál de las dos le toca resolver al jefe de planta.

Un par de tu mismo nivel no se corrige como a un operador: el guion es el mismo, cambia el canal (privado) y el cierre es un acuerdo con fecha de revisión, no una orden.

Para dominar este tema

Lo esencial que debes saber

- Primero clasifica: conflicto de tarea, conflicto de trato o algo que no decides tú.
- El guion SCI: situación con fecha, conducta sin adjetivo, impacto con número y la pregunta.
- Se agradece en público y se corrige en privado: lo dicho delante de la línea obliga a defenderse.
- La escalera de cinco peldaños —dato, charla privada, registro, reincidencia, escalamiento— no se salta.

- Negociar es cambiar posiciones por intereses con el precio de la hora en la mano: 30 minutos de prensa 4 cuestan 42 piezas.
- Separar fondo y forma: la razón del otro no se regatea; el canal en que te la dijo sí se pone en su lugar.

Preguntas clave del tema

1. ¿Este desacuerdo trata del cómo (tarea) o del trato, y lo decido yo?
2. ¿Cuáles son los cuatro movimientos del guion y cuál es el que sueles saltarte?
3. ¿Qué se corrige en privado y qué se agradece en público?
4. ¿A quién le escalo cada cosa: mantenimiento, planeación, recursos humanos o gerencia?
5. ¿Qué precio tiene en piezas y en minutos el acuerdo que estoy pidiendo?

Lo que debes poder hacer

- Dar una retroalimentación completa en menos de tres minutos con la plantilla de seis campos, y dejarla registrada en la libreta del turno.
- Cerrar un acuerdo verificable con un área que no te reporta, llevando el costo en piezas y en horas en la mano.
- Responder a un reclamo público separando fondo y forma, con un acuerdo y una fecha de revisión entre iguales.

ACTIVIDAD INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

12. Chequeo: resolver conflictos del turno sin gritar y sin ceder



Siguiente: *Tu turno en números: OEE, merma, ausentismo y seguridad* — ya sabes que un acuerdo sin número no se sostiene; ahora vas a ponerle número a tu turno completo para que la próxima conversación con Chuy, con planeación o con Raúl empiece con datos que nadie puede discutir.

Para mirarlo de otra manera

Si prefieres verlo como un semáforo de tres preguntas

Antes de abrir la boca, tres preguntas en este orden; si te saltas la primera, las otras dos no sirven.

¿De qué estamos hablando, del cómo o del quién? Si es del cómo, necesitas un dato y una decisión. Si es del quién, necesitas un privado y un acuerdo. Si son las dos cosas, son dos conversaciones, no una conversación más larga.

¿Esto lo decido yo? Si no, tu trabajo no es convencer: es llevar el número y la propuesta a quien decide, hoy, no el lunes.

¿Qué quiero que sea distinto en 24 horas? Si no tienes respuesta, no tienes una conversación pendiente: tienes coraje con pretexto.

El semáforo puesto en el turno

Verde: lo resuelves hoy en la línea con el guion (el orden del cambio de herramienta, quién cubre un puesto). Amarillo: lo hablas en privado y lo anotas en la libreta (la frase dicha delante de Karla, el tono del mensaje de Raúl). Rojo: se escala con el registro a quien decide (la agenda del preventivo mayor, un plan que no cabe, una conducta reiterada) o se para la operación si hay riesgo para una persona. El color no lo pone el enojo del día: lo pone la segunda pregunta.

El mismo método en una central de reparto (otra empresa ficticia)

Central de paquetería en Querétaro, 07:00, dos supervisores que ya no se hablan. Rebeca arma las rutas e Iván las despacha. Iván reclama que Rebeca «suelta las cajas a las 07:40 y luego no llore por el retraso»; Rebeca contesta que Iván «cambia el orden de las rutas sin avisar». Mismo hueso, otro perro: hay una tarea mal definida (a qué hora y con qué aviso se entrega el andén) y un trato ya dañado (los dos se están defendiendo delante de los operadores).

El procedimiento es idéntico al de la línea 3: separar las dos conversaciones, llevar el dato (cuántas rutas salieron tarde esta semana y a qué hora llegó la última caja), cerrar un acuerdo verificable (el orden de rutas se cambia antes de las 07:20 y por escrito) y poner el límite en el canal (delante de los operadores no se corrige a un colega).

- Pregunta 1, ¿tarea o trato?: las dos, y por separado.
- Pregunta 2, ¿lo decido yo?: la hora de entrega del andén sí; la plantilla de rutas se acuerda con operación.
- Pregunta 3, ¿qué cambia en 24 horas?: un aviso antes de las 07:20 y una salida a tiempo, medidos el viernes.

Referencia curricular

Materia:	Administración y dirección
-----------------	----------------------------

Versión interactiva completa (con actividades, videos y autoevaluación):



<https://empresa.lumbre.lat/object/emp-dtp-c35-m06-0a01>

Material educativo generado desde Lumbre · lumbre.lat