

Liderazgo y Trabajo en Equipo

Identificación y tipos de
conflictos en equipos de
ventas

Clase 12



INTRODUCCIÓN

En los equipos de ventas, donde las metas y la presión por los resultados son constantes, los conflictos no son una excepción. Sin embargo, lejos de ser siempre negativos, pueden convertirse en oportunidades para fortalecer las relaciones, aclarar procesos y mejorar la comunicación interna. La clave radica en identificarlos a tiempo, comprender su naturaleza y aplicar estrategias adecuadas para gestionarlos.

En esta clase se explorarán los distintos tipos de conflictos que pueden surgir dentro de un equipo comercial, se analizará la diferencia entre los conflictos funcionales, que promueven el crecimiento, y los disfuncionales, que afectan a la dinámica del equipo; y se revisarán las causas más comunes en entornos de ventas. El objetivo es que los estudiantes aprendan a reconocer tempranamente estas situaciones y a abordarlas de manera constructiva.

12. CLASE 12. IDENTIFICACIÓN Y TIPOS DE CONFLICTOS EN EQUIPOS DE VENTAS

(RDA3): Aplicar estrategias de resolución de conflictos en la gestión de los equipos de ventas con herramientas de liderazgo y metodologías colaborativas que aporten al cumplimiento de los objetivos institucionales.

12.1. Tipos de conflictos: intrapersonales, interpersonales, intergrupales

En el entorno de ventas, los conflictos pueden manifestarse en diferentes niveles y por causas diversas. Conocer su naturaleza es clave para abordarlos de manera efectiva y prevenir que escalen.

- **Intrapersonales:** surgen dentro de la persona, generados por tensiones internas, dudas sobre el rol o conflictos de valores.

Ejemplo: Un vendedor que siente que las exigencias de la empresa chocan con sus principios éticos sobre la transparencia con el cliente.

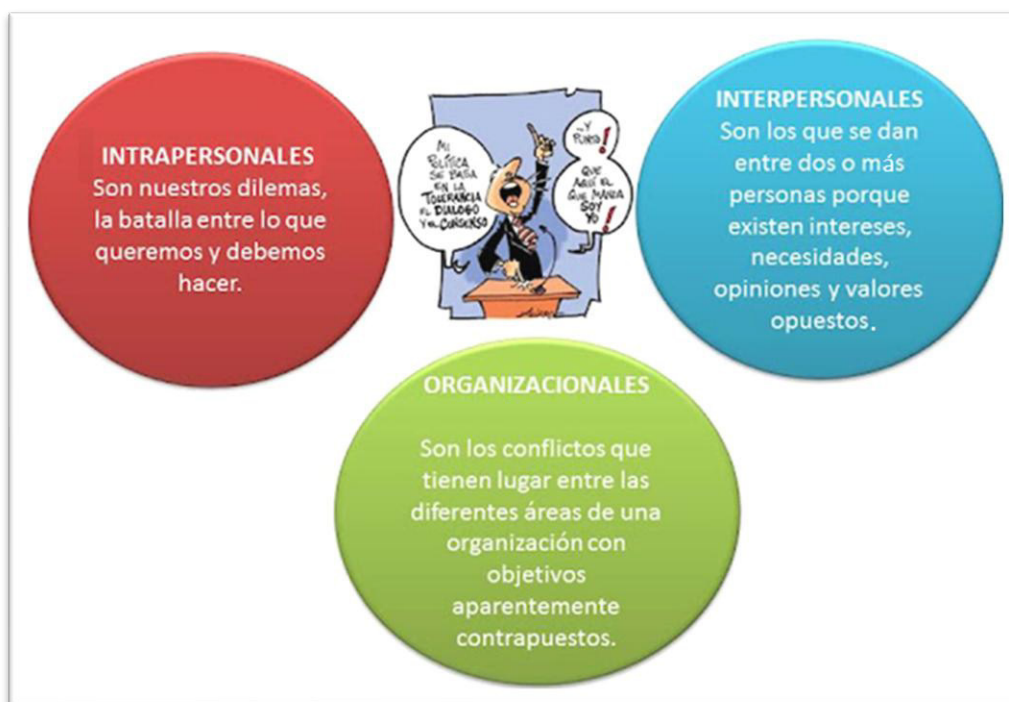
- **Interpersonales:** se presentan entre dos personas, debido a choques de intereses, estilos de trabajo o percepciones distintas.

Ejemplo: Dos vendedores discuten sobre quién debe atender a un cliente corporativo con alto potencial de ventas.

- **Intergrupales u organizacionales:** se generan entre diferentes áreas o equipos dentro de la organización.

Ejemplo: El equipo de ventas y el departamento de logística entran en tensión por retrasos en la entrega de pedidos que afectan a la satisfacción del cliente final.

Figura 1. *Tipos de conflictos*



Nota. La figura revela los tres tipos de conflicto: la batalla interna con uno mismo, el choque de ideas entre personas y los roces dentro de las organizaciones. Tomado de: <https://politecnico1.blogspot.com/2015/08/el-conflicto-y-sus-elementos.html>

Tabla 1.

Resumen de tipos de conflictos en equipos de ventas

Tipo de conflicto	Descripción breve	Ejemplo en ventas
Intrapersonal	Interno, causado por tensiones personales o dilemas éticos.	Dudas sobre aplicar técnicas de venta agresivas.
Interpersonal	Entre dos personas con diferencias puntuales.	Disputa por asignación de clientes.
Intergrupual u organizacional	Entre equipos o departamentos.	Ventas vs. logística por retrasos en entregas.

Nota. Esta tabla presenta un resumen de los tres tipos de conflicto en el entorno de ventas: el intrapersonal, el interpersonal y el intergrupual u organizacional. Creación propia (Albuja, 2025)

Por su parte, Lewin (2024) sostiene que los conflictos, cuando se gestionan a tiempo y con un enfoque constructivo, pueden convertirse en motores de innovación y cohesión grupal, e impulsar la generación de ideas, fortalecer el trabajo colaborativo y promover soluciones más creativas y efectivas.

12.2. Diferencia entre conflicto funcional y disfuncional

En ventas, no todo conflicto es negativo; algunos pueden ser catalizadores de mejora si se abordan correctamente.

Figura 2. *El impacto dual de los conflictos en las organizaciones*



Nota. Esta figura muestra que los conflictos pueden perjudicar al retrasar decisiones y afectar relaciones, pero también aportan al revelar errores y ofrecer oportunidades de

mejora. Tomado de: <https://www.capacity.es/2016/04/interesante-infografia-guia-para.html>

- **Conflicto funcional:** aporta valor al equipo porque ayuda a detectar problemas y a generar mejoras. Motiva a buscar soluciones creativas y fortalece la colaboración.

Ejemplo: Debate constructivo sobre la estrategia de ventas que lleva a una propuesta más efectiva.

- **Conflicto disfuncional:** genera tensión, disminuye la productividad y afecta al clima laboral. Suele basarse en problemas personales o falta de comunicación.

Ejemplo: Discusiones personales por las comisiones, estas generan resentimiento y división.

Tabla 2.

Comparativa entre conflicto funcional y conflicto disfuncional

Aspecto	Conflicto funcional	Conflicto disfuncional
Efecto en el equipo	Fomenta mejora y creatividad	Reduce productividad y motivación
Comunicación	Clara y respetuosa	Hostil o inexistente
Resultado	Soluciones y aprendizajes	Estancamiento o ruptura de relaciones
Ejemplo en ventas	Debate sobre mejores técnicas de cierre	Rivalidad personal por incentivos

Nota. La siguiente tabla indica cómo un conflicto funcional puede impulsar la creatividad y mejorar la comunicación para encontrar soluciones, mientras que un conflicto disfuncional disminuye la motivación y provoca rupturas, como las rivalidades personales por incentivos. Creación propia (Albuja, 2025)

Según Reza Trosino (2019), no todo conflicto es negativo; cuando se orienta a mejorar procesos y resultados, puede convertirse en un aliado estratégico que impulsa el crecimiento, optimiza el desempeño y fortalece la dinámica del equipo.

12.3. Causas frecuentes de conflictos en entornos comerciales

Los conflictos en ventas pueden originarse por factores internos o externos. Entre los más comunes se encuentran:

1. **Competencia por clientes o comisiones:** se da cuando los incentivos no están claros o las reglas de asignación de cuentas no son transparentes.
2. **Falta de comunicación clara:** mensajes confusos o cambios de estrategia sin aviso previo.
3. **Diferencias en estilos de trabajo:** un vendedor muy metódico vs. otro más improvisado.
4. **Metas poco realistas:** objetivos demasiado altos que generan presión excesiva.
5. **Problemas de coordinación entre áreas:** ventas promete plazos que logística no puede cumplir.

Las principales causas de conflicto en equipos de ventas (ver Tabla 3) muestran que factores como la competencia por comisiones, la comunicación deficiente o las metas poco realistas pueden generar tensiones que comprometen la cohesión y el rendimiento colectivo. Además, problemas de coordinación entre áreas no solo afectan a la dinámica interna, sino que también repercuten directamente en la experiencia del cliente, pudiendo derivar en quejas, pérdida de fidelidad y disminución de oportunidades comerciales.

Tabla 3. Principales causas de conflicto en equipos de ventas

Causa	Ejemplo específico	Posible consecuencia
Competencia por comisiones	Dos vendedores reclaman el mismo cliente potencial	Rivalidad interna
Comunicación deficiente	Cambios de estrategia sin aviso	Confusión y errores
Estilos de trabajo opuestos	Un vendedor improvisa, otro sigue procesos rígidos	Fricciones en la ejecución
Metas poco realistas	Objetivos imposibles de cumplir	Estrés y rotación
Falta de coordinación	Ventas promete entregas imposibles	Quejas de clientes

Nota. La tabla muestra cómo diversas causas, desde la competencia interna hasta la falta de coordinación, pueden generar conflictos que afectan a la colaboración y al rendimiento comercial. Detectarlas a tiempo facilita la implementación de medidas preventivas y correctivas. Creación propia (Albuja, 2025).

Figura 3. Causas comunes del conflicto en entornos comerciales



Nota. La figura presenta cinco causas comunes de conflicto en el entorno laboral: mala comunicación, choques de personalidad, luchas de poder, problemas no resueltos y diferencias culturales. Estos factores son claves para entender por qué surgen tensiones y desacuerdos en entornos comerciales. Tomado de: <https://fastercapital.com/es/tema/causas-comunes-de-conflictos-de-canales.html/1>

Según Pérez Rodríguez (2024), la ausencia de canales de comunicación efectivos no solo es una de las causas más comunes de desacuerdos en los equipos comerciales, sino que también representa un factor crítico en la pérdida de productividad.

Asimismo, Ramos Ramos (2015) sostiene que en los equipos comerciales la capacidad del líder para mediar y facilitar acuerdos no es únicamente una habilidad deseable, sino una competencia esencial para mantener la motivación y la confianza del grupo.

ENLACES DE COMPLEMENTO

- ✓ **Título del enlace relacionado:** Tipos de conflictos en equipos de trabajo.
- ✓ **Descripción del enlace relacionado:** Video en español que explica de manera clara los diferentes tipos de conflictos que pueden surgir en los equipos, incluyendo los intrapersonales, interpersonales e intergrupales, con ejemplos prácticos aplicables a ventas. Publicado por: Félix Mauricio 64, 2020.
- ✓ **Enlace:** <https://www.youtube.com/watch?v=kC7qELI9Elk>
- ✓ **Título del enlace relacionado:** Cómo gestionar conflictos en equipos de ventas

- ✓ **Descripción del enlace relacionado:** Este artículo (Publicado por: Peimi, marzo 11, 2024) proporciona estrategias prácticas para identificar, abordar y resolver conflictos dentro de equipos de ventas, con el objetivo de mejorar la comunicación, la colaboración y el rendimiento del equipo.
- ✓ **Enlace:** <https://peimi.co/es/blog/como-gestionar-conflictos-en-equipos-de-ventas>

BIBLIOGRAFÍA

- Lewin, L. (2024). *Liderazgo de impacto: La guía definitiva para potenciar e inspirar a tu equipo docente* (1ª Ed.). Bonum.
- Pérez Rodríguez, M. D. (Coord.). (2024). *Comunicación y trabajo en equipo en la era de la inteligencia artificial generativa* (1ª Ed.). Editorial ICB.
- Ramos Ramos, P. (Coord.). (2015). *Dirección de equipos de trabajo: liderazgo y motivación* (2ª Ed.). Editorial ICB.
- Reza Trosino, J. C. (2019). *El gerente efectivo: los fundamentos de la administración, el trabajo en equipo y el liderazgo* (1ª Ed.). Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- ✓ **Falta de comunicación.** Situación en la que la información dentro del equipo de ventas no se transmite de manera clara, oportuna y efectiva, lo que provoca malentendidos, errores, retrasos en procesos y conflictos entre los miembros del equipo o con otros departamentos.
- ✓ **Conflictos en ventas.** Situaciones de desacuerdo, tensión o choque de intereses que surgen dentro de un equipo comercial o entre departamentos de una organización, que afectan a la colaboración, a la comunicación o a los resultados de ventas.

RECURSO DE PROFUNDIZACIÓN

- ✓ **Título del recurso relacionado:** Análisis de conflictos en equipos comerciales

- ✓ **Descripción del recurso:** Este recurso presenta un caso práctico en el que un equipo de ventas enfrenta un conflicto intergrupar con el departamento de logística. La situación ha generado retrasos en la entrega de pedidos, tensiones en la comunicación y un clima de trabajo cada vez más tenso.

A través del caso, se guía paso a paso en la identificación del tipo de conflicto, por ejemplo: de recursos, de procesos o interpersonal; el análisis de sus causas y la aplicación de estrategias de resolución funcional. Estas estrategias buscan no solo resolver el problema inmediato, sino también fortalecer la colaboración entre áreas, restablecer la confianza y prevenir que situaciones similares se repitan.

El recurso subraya que una gestión adecuada de los conflictos puede transformarlos en oportunidades de mejora, impulsando la comunicación, la empatía y el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos comerciales de forma más sólida y coordinada.

- ✓ **Desarrollo:**

Escenario

La empresa ficticia ComercialPlus S.A. enfrenta un conflicto entre el equipo de ventas y el departamento de logística. La falta de coordinación y comunicación ha generado retrasos en las entregas, afectando la satisfacción del cliente y provocando tensiones internas.

El objetivo del caso es identificar el tipo de conflicto, analizar sus causas y aplicar estrategias de resolución funcional, promoviendo la colaboración y la prevención de futuros conflictos.

Personajes

María (Gerente de Ventas): Responsable de coordinar al equipo comercial y resolver tensiones con logística.

Jorge (Vendedor senior): Enfrenta presión por cumplir objetivos y se siente frustrado por los retrasos de logística.

Carla (Coordinadora de Logística): Debe organizar entregas y gestionar recursos limitados, lidiando con quejas del equipo comercial.

Luis (Analista de procesos): Encargado de identificar causas y proponer soluciones funcionales.

Escena 1 è Identificación del conflicto

María: He notado retrasos en varias entregas, lo que genera quejas de clientes y tensión en ventas.

Jorge: Cada vez que cierro una venta importante, no puedo garantizar la entrega rápida.

Carla: La comunicación sobre fechas de entrega no siempre llega a tiempo; necesitamos coordinar mejor.

Escena 2 è Análisis de tipos de conflicto

Luis: Esto es un **conflicto intergrupalo**: involucra a ventas y logística. También hay **interpersonal**, entre Jorge y Carla, por diferencias en expectativas y comunicación.

Escena 3 è Diferencia entre funcional y disfuncional

María: Si resolvemos esto correctamente, podemos aportar valor al proceso, mejorar la coordinación y reducir errores (conflicto funcional).

Jorge: Si seguimos discutiendo sin solución, esto solo generará estrés y rivalidades (conflicto disfuncional).

Escena 4 è Resolución y mejora

Luis: Proponemos reuniones semanales de coordinación y un tablero compartido de pedidos y plazos.

Carla: Así todos sabremos el estado de cada entrega y podremos priorizar según urgencia.

Jorge: Esto ayudará a reducir malentendidos y mejorar la colaboración.



La excelencia no se improvisa

síguenos

