

Thomas-Kilmann Modos de conflicto Instrumento

PERFIL E INFORME INTERPRETATIVO



Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann

Informe realizado para

Carlos
Garcia

20 de agosto de 2008

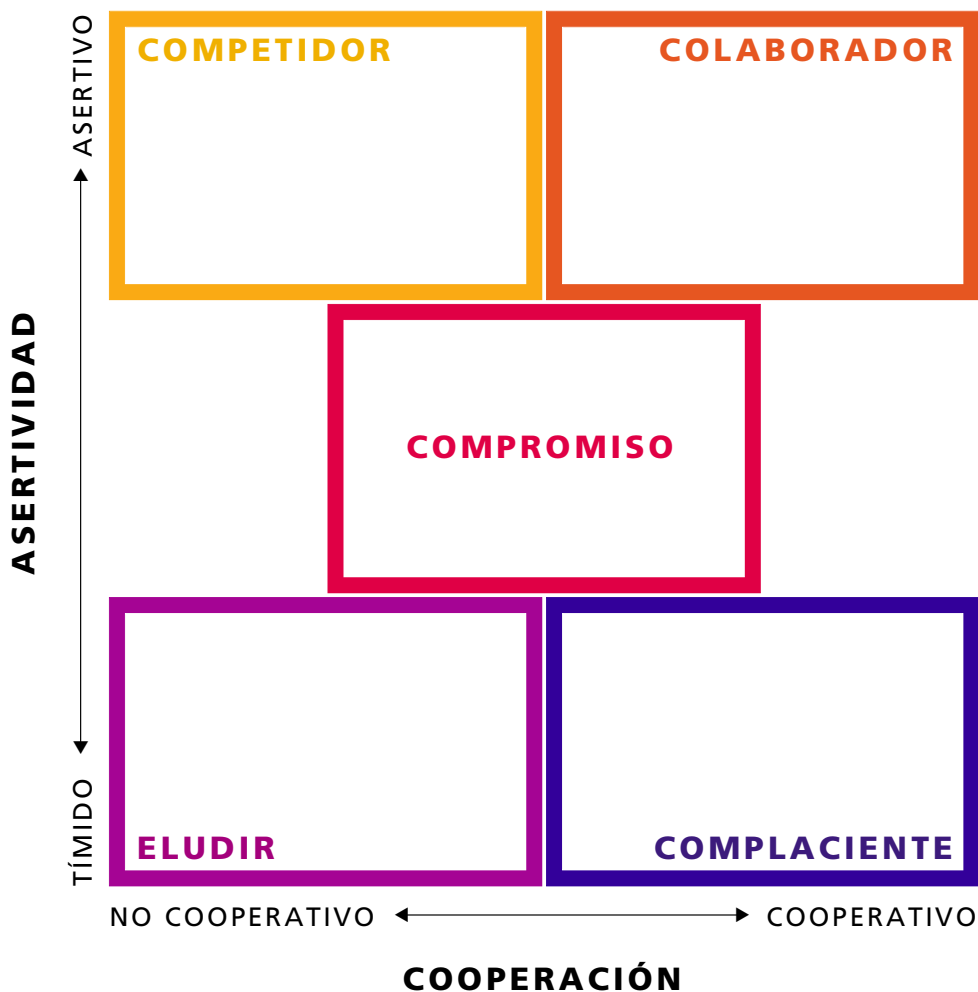


CPP, Inc. | 800-624-1765 | www.cpp.com

Perfil del Instrumento Thomas-Kilmann de Modos de Conflicto e informe interpretativo, Copyright 2008 de Xicom, Incorporated. Xicom, Incorporated es una filial de CPP, Inc. Se reservan todos los derechos. El logotipo de CPP es una marca registrada y el logotipo de TKI es una marca de fábrica de CPP, Inc.

Los cinco modos para manejar los conflictos

El *Instrumento Thomas Kilmann de Modos de Conflicto* (TKI) evalúa la conducta del individuo en situaciones de conflicto, es decir, situaciones en las que los intereses de dos personas parecen ser incompatibles. En las situaciones de conflicto, podemos describir la conducta de la persona según dos dimensiones básicas*: (1) **asertividad**, la medida en que el individuo intenta satisfacer sus propios intereses y, (2) **cooperación**, la medida en que el individuo intenta satisfacer los intereses de la otra persona. Estas dos dimensiones de la conducta se pueden utilizar para definir los cinco métodos de resolución de conflictos. A continuación, se muestran los cinco modos de manejar los conflictos:



*Este modelo bidimensional de la conducta que se usa para manejar los conflictos fue adaptado del «Conflict and Conflict Management» de Kenneth Thomas que aparece en «*The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*», editado por Marvin Dunnette (Chicago: Rand McNally, 1976). Otra apreciable contribución en este campo es el trabajo de Robert Blake y Jane Mouton en *The Managerial Grid* (Houston: Gulf Publishing, 1964, 1994).

COMPETIDOR

El **competidor** es asertivo y no cooperativo, está orientado hacia el poder. Al competir, el individuo procura satisfacer sus propios intereses a expensas de los de la otra persona y emplea cualquier medio que le parezca apropiado para que su postura gane. El competir puede significar defender los derechos propios, defender una postura que se cree es la correcta, o simplemente, tratar de ganar.

COLABORADOR

El **colaborador** es tanto asertivo como cooperativo. Al colaborar, el individuo intenta trabajar con la otra persona para encontrar una solución que satisfaga plenamente los objetivos de ambos. Supone analizar el asunto para identificar los intereses de los dos individuos y encontrar una alternativa que satisfaga a ambos. La colaboración entre dos personas puede tomar la forma de explorar un desacuerdo para conocer el punto de vista de ambas personas, resolver una situación que de otro modo los haría competir por un recurso o confrontar y tratar de encontrar una solución creativa a un problema interpersonal.

COMPROMISO

El **compromiso** es el campo intermedio entre la asertividad y la cooperación. Cuando se está llegando a un acuerdo, el objetivo es encontrar una solución oportuna y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes. El llegar a un acuerdo es el campo medio entre la competencia y el ser complaciente, cediendo más que compitiendo, pero siendo menos complaciente. Asimismo, se dirige a un asunto de forma más directa que la evasión, pero no lo explora con la misma profundidad que se usa cuando se colabora. Esta conducta puede significar "dividir la diferencia", intercambiar concesiones o intentar una rápida solución intermedia.

ELUDIR

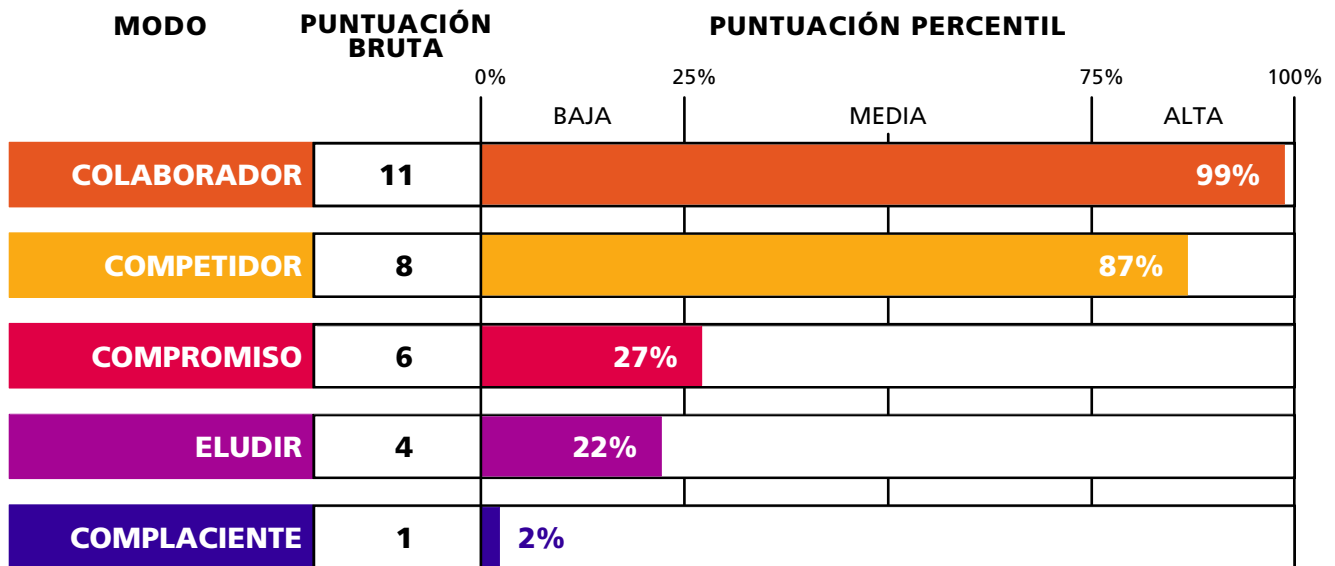
El **eludir** no es asertivo y no es cooperativo. Al eludir, el individuo no busca inmediatamente ni sus intereses ni los de la otra persona. No se dirige al conflicto. El eludir puede suponer poner a un lado diplomáticamente un asunto, aplazarlo o simplemente apartarse de una situación amenazadora.

COMPLACIENTE

El **complaciente**, a diferencia del competidor, no es asertivo, pero sí es cooperativo. El complaciente deja de lado sus propios intereses para satisfacer los de la otra persona. En este modo hay un elemento de autosacrificio. El complaciente puede ser generoso o altruista, puede obedecer las órdenes de la otra persona cuando preferiría no hacerlo, o puede someterse al punto de vista de otra persona.

Su perfil TKI

Su perfil de puntos en el TKI que aparece a continuación muestra el repertorio de modos para el manejo de conflictos que usted emplea en las situaciones de conflicto a las que se enfrenta. Sus puntos se organizan en orden descendiente por percentil y el puntaje más alto indica el modo de conflicto que usted utiliza más frecuentemente.



Su puntuación bruta en cada modo de manejo de conflictos es simplemente la cantidad de veces que seleccionó una afirmación del TKI para dicho modo. Su puntuación percentil es más importante y representa cómo su puntuación bruta se compara con los resultados obtenidos de una muestra representativa de 8.000 empleados adultos que ya contestaron el TKI.* Su puntuación percentil representa el porcentaje de personas del muestreo que obtuvieron un resultado menor o igual que el suyo en cada modo.

Su perfil muestra que obtuvo el resultado más alto en el modo colaborador, donde su puntuación de 11 dió como resultado una puntuación percentil del 99. Esto significa que obtuvo un resultado superior al del 99 por ciento de las personas en la muestra en el modo colaborador. En cambio, obtuvo el resultado más bajo en el modo complaciente, donde su resultado fue superior al de sólo el 2 por ciento de la muestra.

Las líneas verticales gruesas de los percentiles 25 y 75 separan el 50 por ciento medio de los resultados de cada modo del 25 por ciento superior y del 25 por ciento inferior. Las puntuaciones que caen en el 25 por ciento superior se consideran altas. De igual forma, las puntuaciones que caen en el 25 por ciento inferior se consideran bajas. Las puntuaciones que caen en el 50 por ciento medio se consideran medias. Vea su puntuación para ver dónde cae dentro de este rango.

*La muestra norma consistió en 4.000 mujeres y 4.000 hombres, de edades comprendidas entre los 20 y 70 años, que eran empleados de tiempo completo en Estados Unidos. Estos datos se obtuvieron de una base de datos de 59.000 casos recogidos entre el 2002 y el 2005 que se muestrearon para garantizar un número representativo de personas según su nivel dentro de la empresa, su raza y etnia.

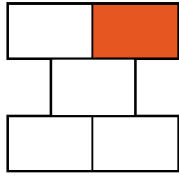
Interpretación de sus resultados

Cuando vea sus resultados en el TKI, es probable que quiera saber: "¿Cuáles son las respuestas correctas?". En el caso de la conducta de manejo de conflictos, no hay respuestas correctas o incorrectas. Los cinco modos son útiles en algunas situaciones y cada uno de ellos representa un conjunto de habilidades sociales útiles. La sabiduría popular reconoce, por ejemplo, que "dos cabezas piensan mejor que una" (colaborador). Pero también dice: "se cazan más moscas con miel que con hiel" (complaciente), "dividir la diferencia" (compromiso), "dejar las cosas como están" (eludir) y "el fin justifica los medios" (competidor). La eficacia de un modo dado de manejo de conflictos depende de los requisitos de la situación específica y la habilidad con la que se utiliza el modo.

Todos podemos usar los cinco modos de manejo de conflictos; nadie se puede caracterizar por usar un modo único para manejar un conflicto. Sin embargo, la mayoría de las personas utilizan unos modos más fácilmente que otros, desarrollan más habilidades en esos modos y, por lo tanto, tienden a depender más de esos modos. Muchas personas tienen un modo favorito. Las conductas de conflicto que una persona utiliza son el resultado, tanto de sus predisposiciones personales como de los requisitos de la situación en la que se encuentra.

Las siguientes páginas proporcionan comentarios acerca de sus modos de manejo de conflictos con base en lo que indique su puntuación del TKI, comenzando por su modo más frecuentemente utilizado, colaborador.

Para ayudarlo a evaluar si es o no apropiado el uso de cada uno de los cinco modos en una situación específica, hemos elaborado una lista con una serie de usos para cada modo. Los usos se basan en listas generadas por presidentes de empresas. Además, ya que sus predisposiciones pueden llevarle a depender de algunas conductas de conflicto más de lo necesario o menos de lo necesario, también hemos elaborado una lista con algunas de las preguntas de diagnóstico concernientes a señales que advierten el uso excesivo o poco uso de cada modo.



Colaborador

Percentil: 99%

Rango: Alto

Usos

Puede estar usando este modo más frecuentemente debido a las circunstancias que enfrenta. Un grupo de presidentes de empresas identificaron las siguientes situaciones como momentos en los que el modo colaborador es especialmente útil y efectivo:

- Cuando necesita encontrar una solución integradora y los intereses de ambas partes son demasiado importantes para hacer concesiones.
- Cuando el objetivo es aprender y usted desea verificar sus suposiciones o comprender el punto de vista de los demás.
- Cuando desea combinar los puntos de vista de personas con distintas perspectivas sobre un problema.
- Cuando desea lograr un compromiso incorporando las preocupaciones de todos en una decisión de consenso.
- Para solucionar resentimientos que han estado interfiriendo en una relación interpersonal.

El modo colaborador como un estilo

Su uso frecuente del modo colaborador también puede ser parte de un estilo colaborador que ha desarrollado para lidiar con los conflictos. Los estilos están arraigados en las creencias personales, los valores y los motivos que "empujan" nuestra conducta de conflicto en una dirección constante.

El colaborador tiende a ver los conflictos como problemas a resolver y desea tomar decisiones de calidad que realmente resuelvan los problemas. Cree en el poder del consenso y en compartir información y percepciones. Considera a los compañeros de equipo como aliados y tiende a ver como posibles aliados a las personas que no son parte del equipo. Construye sobre las ideas de los demás y escucha bien. El colaborador valora la innovación, la mentalidad abierta, el aprendizaje y el consenso. Busca un valor en lo que los demás dicen y combina eso con sus propios puntos de vista para encontrar soluciones beneficiosas para ambas partes.*

*La descripción de este estilo fue adaptada con el permiso de *Introduction to Conflict and Teams* de Kenneth W. Thomas y Gail Fann Thomas (Mountain View, CA: CPP, Inc., 2004).

Aportes de un estilo colaborador

Los colaboradores son útiles para alcanzar soluciones beneficiosas para ambas partes que le proporciona al conflicto una solución a largo plazo. Hacen preguntas, escuchan los puntos de vista de los demás y tratan de incorporar esos puntos de vista en una percepción compartida y más enriquecedora. Al mismo tiempo, benefician la comunicación abierta y el aprendizaje. A menudo, los colaboradores pueden encontrar soluciones superiores de alta calidad para asuntos importantes. Pueden ser la fuente de la creatividad e innovación. Ayudan a las personas a plantear diversos puntos de vista sin poner a nadie a la defensiva.

Preguntas que se deben hacer

El peligro en cualquier estilo es que puede usar su modo preferido como un hábito, aun cuando no sea el modo más adecuado. Debido a que obtuvo un puntaje alto en el rango del colaborador, existe una buena probabilidad de que usa con exceso ese modo y no use los demás. Para ayudarlo a determinar si está usando excesivamente el modo colaborador, considere las siguientes preguntas:

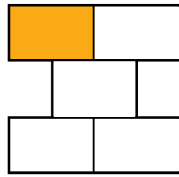
Señales de uso excesivo

- ¿Pierde tiempo en discutir en profundidad asuntos que no parecen justificarlo?
La colaboración consume tiempo y energía, quizás los recursos más escasos de una empresa. Los problemas triviales no requieren soluciones óptimas y no se deben resolver todas las diferencias personales. El uso excesivo de la colaboración y las decisiones por consenso a veces representan el deseo de minimizar el riesgo al hacer difusa la responsabilidad de una decisión o al posponer la acción.
- ¿Produce su conducta de colaborador respuestas de colaboración por parte de los demás?
La naturaleza exploratoria y tentativa de algunas conductas de colaboración puede facilitar que los demás menosprecien su disposición al diálogo o se aprovechen de su confianza. Es posible que usted pierda de vista algunas pistas que podrían indicar la existencia de posturas defensivas, sentimientos fuertes, impaciencia, competitividad o intereses contrarios.

En cambio, por haber obtenido una puntuación alta en el modo colaborador es poco probable que esté subutilizando este modo. Sin embargo, le pueden interesar las señales de poco uso del modo por parte de los otros.

Señales de poco uso

- Tener dificultad para ver las diferencias como oportunidades para lograr beneficios mutuos, para aprender o resolver problemas.
Aunque hay aspectos de los conflictos frecuentemente amenazadores o improductivos, el pesimismo indiscriminado puede hacer que las personas no vean las oportunidades para la colaboración y, por tanto, privarlas de los beneficios mutuos y satisfacciones que produce la colaboración exitosa.
- Descubrir que los demás no están comprometidos con sus decisiones o políticas.
Quizás sus preocupaciones no se ven reflejadas en esas decisiones o políticas.



Competidor

Percentil: 87%

Rango: Alto

Usos

- Cuando la acción rápida y decidida es vital, por ejemplo, en emergencias.
- En asuntos importantes en los que es necesario aplicar una línea de acción no popular, por ejemplo: reducción de costos, hacer cumplir reglamentos no populares, la disciplina.
- En asuntos esenciales para los intereses de la empresa cuando sabe que tiene razón.
- Para protegerse de personas que se aprovechan del comportamiento no competitivo.

Preguntas que se deben hacer

Debido a que obtuvo una puntuación alta en el modo del complaciente, es muy probable que use este modo de forma excesiva. Para ayudarlo a determinar si este es el caso, considere las siguientes preguntas:

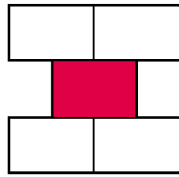
Señales de uso excesivo

- ¿Está rodeado de incondicionales?
De ser así, es probable que se deba a que ellos han aprendido que es inconveniente no estar de acuerdo con usted o que han renunciado a poder influenciarlo. Ésto lo cierra a la información.
- ¿Las otras personas temen admitir su ignorancia o incertidumbre frente a usted?
En ambientes competitivos, es necesario luchar para lograr influencia y respeto, lo que implica actuar con mayor confianza y seguridad de las que se tienen. El resultado final es que las personas piden menos información y están menos dispuestas a escuchar la opinión ajena, por lo tanto, son menos capaces de aprender.

En cambio, por haber obtenido una puntuación alta en el modo competidor es poco probable que esté subutilizando este modo. Sin embargo, le pueden interesar las señales de poco uso del modo por parte de otros.

Señales de poco uso

- Sentirse impotente en determinadas situaciones.
Las personas que usan poco el modo competidor puede que no sean conscientes del poder que tienen, no están habituados a utilizarlo, o les resulta incómoda la idea de hacerlo. Esto puede reducir su eficacia al restringir su influencia.
- Experimenta problemas para adoptar una postura firme, aún cuando uno sabe que es necesario.
Algunas veces la preocupación por los sentimientos ajenos o la aprehensión para ejercer el poder nos hacen vacilar y puede resultar en aplazar una decisión y así aumentar el sufrimiento o resentimiento de los demás.



Compromiso

Percentil: 27%

Rango: Medio

Usos

- Cuando los objetivos son moderadamente importantes, pero no justifican el esfuerzo o la controversia potencial que son inherentes a los modos que cuentan con un componente mayor de afirmación.
- Cuando dos oponentes con igual poder están firmemente empeñados en el logro de objetivos mutuamente excluyentes, como en el caso de negociaciones obrero-patronales.
- Cuando desea obtener acuerdos temporales en asuntos complejos.
- Cuando necesita llegar a soluciones expeditas cuando hay presiones de tiempo.
- Como un respaldo cuando falla la colaboración o la competición.

Preguntas que se deben hacer

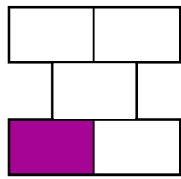
Debido a que obtuvo un resultado en el rango medio en el modo de compromiso, hay pocas razones para sospechar que usa excesivamente este modo en general. Sin embargo, las preguntas a continuación pueden ayudarlo a determinar si usa en exceso el modo de compromiso o lo usa poco en situaciones específicas.

Señales de uso excesivo

- ¿Se concentra tanto en los detalles y tácticas del compromiso que a veces pierde de vista asuntos más importantes?
El hacerlo puede llevarle a compromisos involuntarios y costosos de principios, valores, objetivos a largo plazo o bienestar de la empresa.
- ¿El énfasis en las negociaciones e intercambios ha creado un clima de desconfianza en la forma correcta de desempeñarse?
Un ambiente de este tipo podría socavar la confianza interpersonal y desviar la atención de los méritos de los asuntos que se discuten.

Señales de poco uso

- ¿Se siente alguna vez demasiado susceptible o incómodo cuando participa en los intercambios de una negociación?
Esta reserva puede impedir que obtengan de la negociación lo que justamente les corresponda a usted, su equipo o su empresa."
- ¿Le resulta difícil algunas veces hacer concesiones?
Sin esta válvula de seguridad puede tener problemas para encontrar una salida airoso en discusiones mutuamente destructivas, luchas por poder, etc.



Eludir

Percentil: 22%

Rango: Bajo

Usos

- Cuando un asunto es trivial o cuando urgen asuntos más importantes.
- Cuando no se perciben oportunidades para lograr los objetivos propios. Por ejemplo, cuando se cuenta con escaso poder o le frustra algo que sería muy difícil de cambiar.
- Cuando los costes potenciales de afrontar un conflicto sobrepasan los beneficios de su resolución.
- Para permitir que las personas se calmen, reducir la tensión a un nivel productivo y recobrar la perspectiva y compostura.
- Cuando el reunir información supera en importancia las ventajas de una decisión inmediata.
- Cuando los demás pueden resolver el conflicto más eficazmente.
- Cuando el problema parece tangencial o sintomático de un problema más profundo.

Preguntas que se deben hacer

Debido a que obtuvo una puntuación baja en el modo eludir hay muchas probabilidades de que esté subutilizando este modo. Para ayudarlo a determinar si ese es el caso, considere las siguientes preguntas:

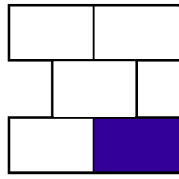
Señales de poco uso

- ¿Le ocurre frecuentemente que lastima los sentimientos de otras personas o despierta hostilidades? Posiblemente tenga que ejercitar mayor discreción al afrontar un conflicto o utilizar más tacto, presentando los problemas en formas no agresivas.
- ¿Se siente a menudo acosado o agobiado por una multitud de problemas? Quizás deba dedicar más tiempo a establecer prioridades, o sea que debe decidir qué asuntos son menos importantes y tal vez delegarlos a otras personas.

En cambio, por haber obtenido una puntuación baja en el modo eludir es poco probable que esté usando este modo de forma excesiva. Sin embargo, le pueden intresar las señales de poco uso del modo por parte de otros.

Señales de uso excesivo

- Perjudicar la coordinación a causa de que otras personas tienen dificultades para conocer las opiniones de uno sobre los asuntos.
- Crear la sensación de “andar de puntillas”. A veces se utiliza una cantidad desproporcionada de energía para evitar los conflictos, lo que indica que es necesario abordarlos y resolverlos.
- Las decisiones acerca de asuntos importantes se toman de forma predeterminada.



Complaciente

Percentil: 2%

Rango: Bajo

Usos

- Cuando se da cuenta de que está equivocado: para permitir que se escuche una mejor postura, aprender de los demás o demostrar que se es razonable.
- Cuando un asunto es mucho más importante para la otra persona que para uno mismo; para satisfacer las necesidades de los demás o como gesto de buena voluntad para mantener una relación de cooperación.
- A fin de “acumular puntos” socialmente para futuras ocasiones cuando se discutan otros problemas de mayor importancia para uno.
- Cuando lo han superado y está perdiendo y la competencia adicional solo perjudicaría su causa.
- Cuando es especialmente importante preservar la armonía y evitar controversias.
- Para ayudar al desarrollo de subordinados, permitiéndoles aprender de sus propios errores.

Preguntas que se deben hacer

Debido a que obtuvo una puntuación baja en el modo del complaciente es muy probable que esté subutilizando este modo. Para ayudarlo a determinar si ese es el caso, considere las siguientes preguntas:

Señales de poco uso

- ¿Le resulta difícil a veces lograr la buena voluntad de los demás?
El ser complaciente en asuntos menores pero significativos para los demás es un gesto de buena voluntad.
- ¿Los otros le consideran a veces una persona poco razonable?
- ¿Le cuesta reconocer a veces que está equivocado?
- ¿Reconoce las excepciones legítimas a las reglas?
- ¿Sabe cuándo darse por vencido?

En cambio, por haber obtenido una puntuación baja en el modo del complaciente es poco probable que esté usando este modo de forma excesiva. Sin embargo, le pueden interesar las señales de poco uso del modo por parte de otros.

Señales de uso excesivo

- Creer que las ideas y objetivos de uno no obtienen a veces la atención que merecen.
Diferir demasiado los objetivos de los demás puede restarle influencia, respeto y reconocimiento a las personas. También priva a la empresa de las contribuciones potenciales del complaciente.
- Ver que existe una falta de disciplina.
Aunque la disciplina como un fin en sí misma tiene escaso valor, algunas reglas y procedimientos son cruciales y deben cumplirse. El ser complaciente en estos asuntos puede perjudicarle a usted, a los demás y a la empresa.