

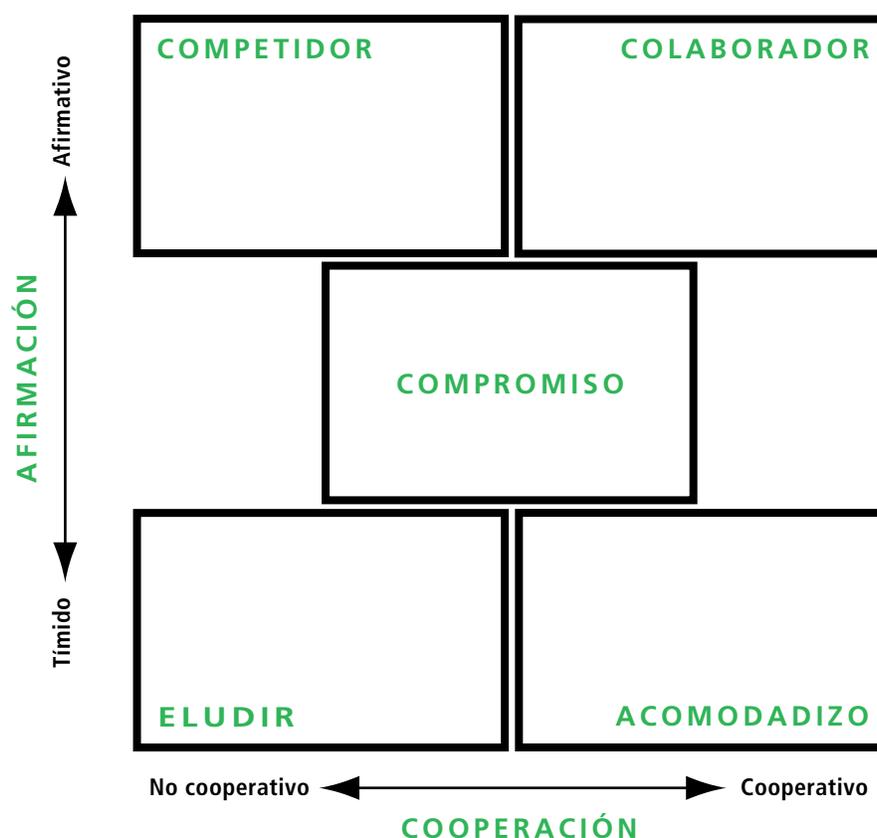
Instrumento THOMAS-KILMANN de Modos de Conflicto

KENNETH W. THOMAS • RALPH H. KILMANN



LOS CINCOS MODOS DE MANEJO DE 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 básicas de la conducta pueden utilizarse para definir cinco métodos para resolver los conflictos. A continuación, se muestran estos cinco modos de manejo de conflictos:



*Este modelo bidimensional de la conducta en el manejo de conflictos es una adaptación de *Conflict and Conflict Management* de Kenneth Thomas, incluido 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 modo 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, empleando cualquier medio que le parezca apropiado para que su postura gane. Competir puede significar defender los derechos propios, defender una postura que se cree correcta, o simplemente, tratar de ganar.

COLABORADOR

El modo 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 modo de compromiso es intermedio entre la asertividad y la cooperación. Cuando hay un compromiso, el objetivo es encontrar una solución oportuna y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes. El compromiso se encuentra entre el competidor y el complaciente, otorgando más que compitiendo pero siendo menos complaciente. Así mismo, el compromiso implica enfrentarse a un asunto más directamente que si se lo elude, pero no analizarlo tan profundamente como lo requiere la colaboración. Esta conducta puede significar "partir la diferencia", intercambiar concesiones, o intentar una rápida solución intermedia.

ELUDIR

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

COMPLACIENTE

El modo complaciente, al revés que el competidor, no es asertivo, pero sí 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 altruísta, obedecer las órdenes de la otra persona cuando preferiría no hacerlo, o someterse al punto de vista ajeno.

SU PERFIL TKI

Su perfil de puntos TKI indica el repertorio de modos para el manejo de conflictos que usted emplea en las situaciones de conflicto a las que se enfrenta. Se puede hacer una gráfica de su perfil de resultados en la página 10 de este libro.

En la gráfica de la página 10, los cinco modos de manejo de conflictos están representados por las cinco columnas encabezadas por "Competidor", "Colaborador" y, así sucesivamente. En la columna correspondiente a cada modo se encuentra el rango de resultados posibles para ese modo, desde 0 (que corresponde a muy poco uso) hasta 12 (correspondiente a mucho uso). Encierre en un círculo su resultado en cada uno de los cinco modos.

El gráfico de cada resultado posible se hace en relación con los resultados obtenidos de una muestra representativa de 8.000 empleados adultos que ya han realizado el TKI. Las líneas horizontales representan percentiles, es decir, el porcentaje de personas de una muestra que obtuvieron un resultado menor o igual que el de usted en cada modo. Si, por ejemplo, su resultado en "competidor" fuera un número por encima de la línea del "80%", significaría que usted obtuvo un resultado más alto que el del 80% de las personas que hicieron el TKI, es decir, que usted está entre el 20% alto en competición.

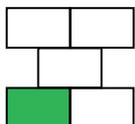
Las líneas gruesas de los percentiles 25 y 75 separan el 50% medio de los resultados de cada modo del 25 por ciento alto y del 25 por ciento bajo. Las puntuaciones que caen en el 25 por ciento alto se consideran altas. De igual forma, las puntuaciones que caen en el 25 por ciento bajo se consideran bajas.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

INTERPRETACIÓN DE SUS RESULTADOS

Cuando vea sus resultados en el TKI, probablemente querrá saber: “¿Cuáles son las respuestas correctas?”. En el caso del manejo de conflictos no hay respuestas buenas ni malas. Los cinco modos son útiles en algunas situaciones: 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), “partir 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 caracteriza por utilizar exclusivamente un único modo al enfrentarse a un conflicto. Sin embargo, la mayoría de la gente utiliza antes unos modos que otros y, por lo tanto, tiende 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.

Para ayudarle a evaluar lo apropiado de la utilización de cada uno de los cinco modos en su situación específica, hemos hecho una lista con una serie de usos para cada modo. Los usos están basados 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 hecho una lista con algunas de las preguntas de diagnóstico concernientes a señales de advertencia para el uso excesivo de cada modo o falta de uso del mismo.



Eludir

Mi puntuación
percentil
aproximado para
este modo es:

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 para hacer

Si su resultado fue alto, podría preguntarse:

- ¿Se ve perjudicada la coordinación de su organización a causa de que otras personas tienen dificultades para conocer sus opiniones sobre los asuntos?
- ¿Tiene a menudo la sensación de que las personas “andan de puntillas”?

A veces se utiliza una cantidad desproporcionada de energía para evitar los conflictos, lo que indica que es necesario abordarlos y resolverlos.

- ¿Se toman decisiones sobre temas importantes por defecto?

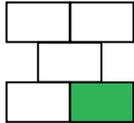
Si su resultado fue bajo, podría preguntarse:

- ¿Le ocurre frecuentemente que lastima los sentimientos de otras personas o despierta hostilidades?

Puede que 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: decidir qué asuntos son menos importantes y tal vez delegarlos a otras personas.



Complaciente

Mi puntuación
percentil
aproximado para
este modo es:

Usos

- Cuando se da cuenta de que está equivocado; para permitir que una postura mejor sea escuchada, 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 persistir en una conducta de competición sólo perjudicaría la postura que se defiende; cuando se está superado y perdiendo.
- Cuando preservar la armonía y evitar controversias es especialmente importante.
- Para ayudar al desarrollo de subordinados, permitiéndoles experimentar y aprender de sus propios errores.

Preguntas para hacer

Si su resultado fue alto, podría preguntarse:

- ¿Cree que sus ideas y objetivos no obtienen a veces la atención que merecen?
El acomodar demasiado los objetivos de los demás puede restarle influencia, respeto y reconocimiento. También priva a la organización de sus contribuciones potenciales.
- ¿Existe falta de disciplina?
Aunque la disciplina como un fin en sí misma tiene escaso valor, algunas reglas y procedimientos son cruciales y deben de cumplirse. El ser complaciente con estos asuntos puede perjudicarle a usted, a los demás o, a la organización.

Si su resultado fue bajo, podría preguntarse:

- ¿Le resulta difícil a veces lograr la buena voluntad de los demás?
El acomodar en asuntos menores pero significativos para los demás es un gesto de buena voluntad.
- ¿Le consideran los demás 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?