

# Instrumento Thomas-Kilmann de modos de conflicto

PERFIL E INFORME INTERPRETATIVO



Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann

Informe realizado para

## SAMPLE REPORT

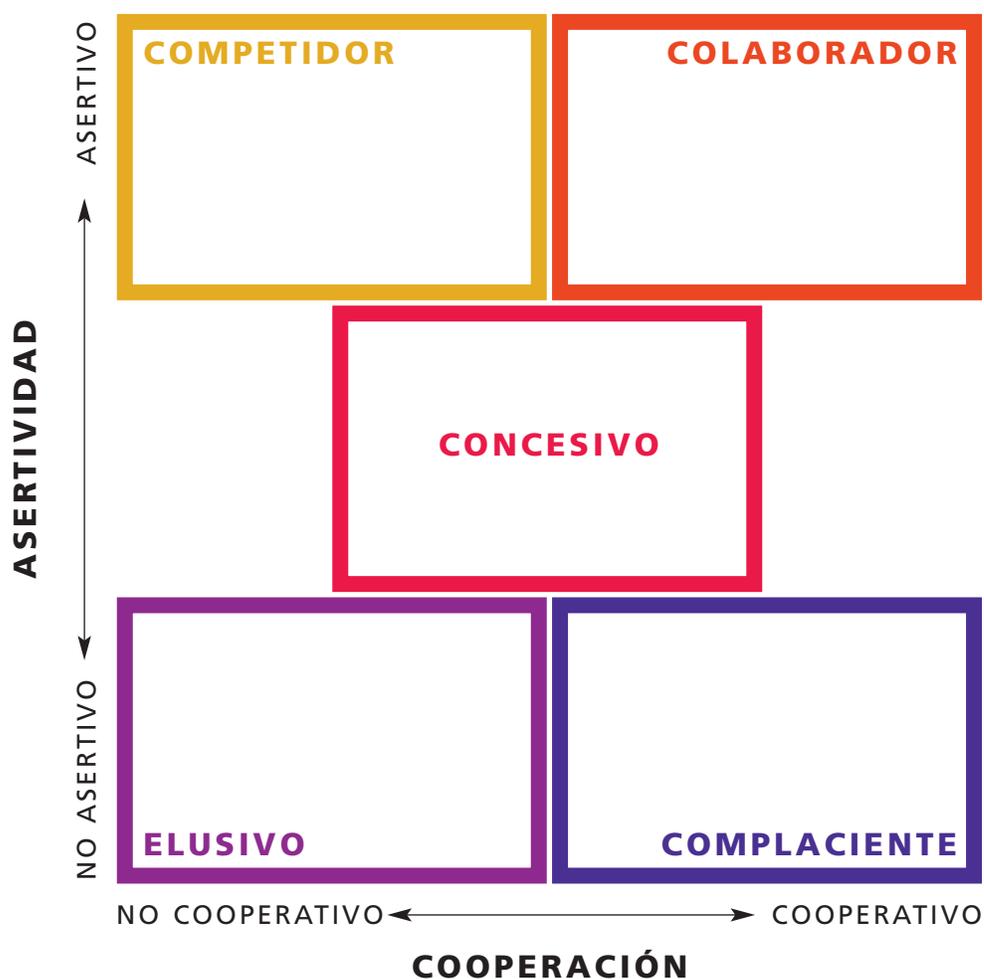
31 de marzo de 2014



CPP, Inc. | 800-624-1765 | [www.cpp.com](http://www.cpp.com)

## Los cinco 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, en las que los intereses de dos personas parecen ser incompatibles. En situaciones de conflicto, podemos describir la conducta de una persona según dos dimensiones básicas\*: (1) **asertividad**, la medida en que una persona intenta solucionar sus propios problemas, y (2) **cooperación**, la medida en que una persona intenta solucionar los problemas de otras personas. 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 de "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 hacer valer los derechos propios, defender una postura que se cree que 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 complazca a ambos. La colaboración entre dos personas puede tomar la forma de explorar un desacuerdo para conocer el punto de vista de ambos sujetos, 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.

## CONCESIVO

El **concesivo** es el campo intermedio entre la asertividad y la cooperación. Al concesivo, la persona tiene el objetivo de encontrar una solución conveniente, de aceptación mutua que satisfaga parcialmente a ambas partes. El llegar a un acuerdo es el campo medio entre la competencia y el ser complaciente, es ceder más que competir, pero sin llegar a ser 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.

## ELUSIVO

El **elusivo** no es asertivo ni cooperativo. Al elusivo, el individuo no busca inmediatamente ni sus intereses ni los de la otra persona. No aborda el conflicto. El elusivo puede implicar poner a un lado, diplomáticamente, un asunto, aplazarlo hasta un mejor momento o, simplemente, apartarse de una situación amenazadora.

## COMPLACIENTE

El **complaciente**, a diferencia del competidor, no es asertivo, pero sí es cooperativo. 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 otro individuo.

## 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 descendente por percentil, y el puntaje más alto indica el modo de conflicto que usted utiliza más frecuentemente.

MODO	PUNTUACIÓN BRUTA	PUNTUACIÓN PERCENTIL			
		0%	25%	75%	100%
		BAJA	MEDIA	ALTA	
<b>CONCESIVO</b>	<b>10</b>	87 %			
<b>COLABORADOR</b>	<b>8</b>	74 %			
<b>ELUSIVO</b>	<b>7</b>	65 %			
<b>COMPLACIENTE</b>	<b>5</b>	46 %			
<b>COMPETIDOR</b>	<b>0</b>	3 %			

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. Lo más importante son sus puntuaciones percentiles. Ellas muestran cómo su puntuación bruta se compara con la obtenida de una muestra representativa de 8000 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 concesivo, en el que su puntuación de 10 dio como resultado una puntuación percentil de 87. Esto significa que obtuvo un resultado superior al del 87 por ciento de las personas en la muestra en el modo concesivo. En cambio, obtuvo el resultado más bajo en el modo competidor, en el que su puntuación percentil es comparable con las puntuaciones más bajas en este modo de conflicto en la muestra.

Las líneas verticales de los percentiles 25 y 75 separan el 50 por ciento medio de las puntuaciones 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 que caen en el 25 por ciento inferior se consideran bajas. Las puntuaciones que caen en el 50 por ciento se consideran intermedias. Observe sus puntuaciones para ver dónde caen dentro de este rango.

\*La muestra norma consistió en 4000 mujeres y 4000 hombres de edades comprendidas entre los 20 y 70 años que eran empleados de tiempo completo en Estados Unidos. Esta información se obtuvo de una base de datos de 59.000 casos recopilados entre 2002 y 2005 que se muestrearon para garantizar un número representativo de personas según su nivel dentro de la empresa, su raza y etnia.

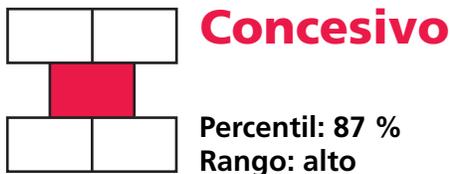
## Interpretación de sus puntuaciones

Al observar su perfil en el TKI, probablemente desee saber: “¿cuáles son las respuestas correctas?”. En el caso de la conducta de manejo de conflictos, no existen 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” (concesivo), “dejar las cosas como están” (elusivo) 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 de la habilidad con la que se utilice 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 ellos. 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 contienen comentarios acerca de sus modos de manejo de conflictos según lo indica la puntuación de su TKI. Se comienza por los modos que ha utilizado más frecuentemente, concesivo.

Para ayudarlo a evaluar cuán apropiado fue el uso de los cinco modos para su situación, en esta sección se incluye una lista de usos para cada modo. Estos se basan en listas creadas por presidentes de empresas. Además, ya que su predisposición puede llevarlo a confiar en algunas conductas de conflicto más de lo necesario o menos de lo necesario, también hemos elaborado una lista con algunas preguntas de diagnóstico concernientes a señales que advierten del uso excesivo o poco uso de cada modo.



## Usos

Puede estar usando este modo con mayor frecuencia debido a las circunstancias que enfrenta. Un grupo de presidentes de empresas identificó las siguientes situaciones como momentos en los que el modo concesivo es especialmente útil y eficaz:

- 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 entre los obreros y la patronal.
- Cuando desea obtener acuerdos temporales en asuntos complejos.
- Cuando necesita llegar a soluciones expeditas bajo presiones de tiempo.
- Como un respaldo cuando falla la colaboración o la competición.

## El modo concesivo como un estilo

Su uso frecuente del modo concesivo también puede ser parte de un estilo de concesivo 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.

Los que se comprometen tienden a ver el conflicto como una oportunidad para encontrar una solución intermedia y para negociar. Son flexibles y creen en el pragmatismo, son razonables acerca de lo que es posible en una situación y evitan las posturas extremas. Cuando las personas están en conflicto, los comprometidos creen que necesitan moderar sus posiciones para encontrar un acuerdo factible. Consideran a sus compañeros de equipo como socios amigables de una negociación. Los comprometidos valoran la moderación, la sensatez y el pragmatismo. Buscan acuerdos favorables, pero utilizan el intercambio y la reciprocidad (negociación suave) para lograr la equidad: las concesiones en transacciones, dividir la diferencia, dar y recibir.\*

## Aportes del estilo de concesivo

Los comprometidos aportan una fuerza práctica y pragmática para la moderación. Cuando los competidores se estancan, los comprometidos sugieren posturas intermedias y factibles. Cuando los colaboradores no pueden encontrar una solución beneficiosa para ambas partes, los comprometidos sugieren soluciones temporales aceptables. Un estilo de concesivo es útil para encontrar acuerdos justos y factibles. Esto pone menos esfuerzo en la buena voluntad, en comparación con el estilo competidor, y requiere menos tiempo que el estilo colaborador.

## 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 modo concesivo, existe una buena probabilidad de que esté usando este modo en exceso y los demás con poca frecuencia. Para ayudarlo a determinar si está usando excesivamente el modo concesivo, considere las siguientes preguntas:

### *Señales de uso excesivo*

- *¿Se concentra tanto en los detalles y tácticas del concesivo que, a veces, pierde de vista asuntos más importantes?*  
El hacerlo puede llevarlo a concesivos 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.

En cambio, por haber obtenido una puntuación alta en el modo concesivo, es poco probable que esté usando este modo con menos frecuencia de la necesaria. Sin embargo, le pueden interesar las señales de poco uso del modo que manifiestan otros:

### *Señales de poco uso*

- *Ser demasiado susceptible o sentirse incómodo como para participar en los intercambios de una negociación.*  
Esta reserva puede impedir que las personas obtengan de la negociación lo que, justamente, les corresponde a ellas, sus equipos o sus empresas.
- *Tener dificultad para hacer concesiones.*  
Sin esta válvula de seguridad, las personas pueden tener problemas para encontrar una salida airoso en discusiones mutuamente destructivas, luchas por poder, etc.



## Usos

- Cuando necesita encontrar una solución armonizadora y los intereses de ambas partes son demasiado importantes para ser negociados.
- Cuando el objetivo es el aprendizaje 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 que los demás se comprometan con una decisión consensuada al incorporar los intereses de todos.
- Para solucionar resentimientos que han estado interfiriendo en una relación interpersonal.

## Preguntas que se deben hacer

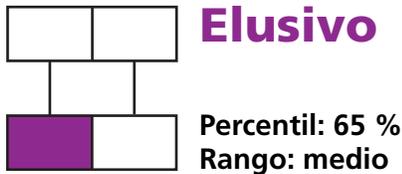
En general, debido a que obtuvo un resultado en el rango medio en el modo colaborador, hay pocos motivos para sospechar que usa este modo excesivamente o con frecuencia insuficiente. Sin embargo, las preguntas a continuación pueden ayudarlo a determinar si usa de forma excesiva o si usa poco el modo colaborador en situaciones específicas.

### 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 abuso de la colaboración y las decisiones por consenso representa, a veces, el deseo de minimizar el riesgo al hacer difusa la responsabilidad de una decisión o posponer la acción.
- *¿No recibe su conducta de colaboración, como respuesta, una actitud 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 no esté advirtiendo indicios sobre la existencia de posturas defensivas, resentimientos, impaciencia, competitividad o intereses contradictorios.

### *Señales de poco uso*

- *Tener dificultad para considerar las diferencias como oportunidades para lograr beneficios mutuos, para aprender o para resolver problemas.*  
A pesar de que hay aspectos de los conflictos que, frecuentemente, son amenazadores o improductivos, el pesimismo indiscriminado puede hacer que las personas no vean las oportunidades para la colaboración y, por tanto, se priven de los beneficios y satisfacciones mutuos que son producto de una colaboración exitosa.
- *¿Demuestran los demás una falta de concesivo con sus decisiones o políticas?*  
Quizás sus preocupaciones no se ven reflejadas en esas decisiones o políticas.



## 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 lo frustra algo que sería muy difícil de cambiar.
- Cuando los costos 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

En general, debido a que obtuvo un resultado en el rango medio en el modo elusivo, hay pocos motivos para sospechar que usa este modo excesivamente o con frecuencia insuficiente. Sin embargo, las preguntas a continuación pueden ayudarlo a determinar si usa en exceso el modo elusivo o lo usa poco en situaciones específicas.

### Señales de uso excesivo

- *¿Se ve perjudicada la coordinación a causa de que otras personas tienen dificultades para conocer sus opiniones sobre ciertos 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 de forma predeterminada?*

### Señales de poco uso

- *¿Le ocurre frecuentemente que lastima los sentimientos de otras personas o despierta hostilidades?*  
Puede que deba tener más discreción y 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.



## Usos

- Cuando se da cuenta de que está equivocado, para permitir que se escuche una mejor postura, aprender de los demás o demostrar que 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

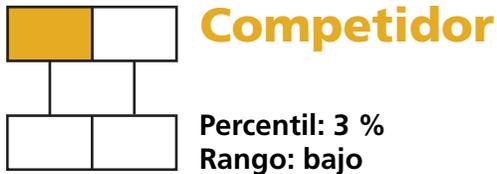
En general, debido a que obtuvo un resultado en el rango medio en el modo complaciente, hay pocos motivos para sospechar que usa este modo excesivamente o con frecuencia insuficiente. Sin embargo, las preguntas a continuación pueden ayudarlo a determinar si usa en exceso o si usa poco el modo complaciente en situaciones específicas.

### Señales de uso excesivo

- *¿Cree que sus ideas y objetivos no reciben, a veces, la atención que merecen?*  
Someterse demasiado a los objetivos de los demás puede restarle influencia, respeto y reconocimiento. También priva a la empresa de sus contribuciones potenciales.
- *¿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 perjudicarlo a usted, a los demás y a la empresa.

### 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 lo 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?*



## Usos

- Cuando la acción rápida y decidida es vital, por ejemplo, en emergencias.
- En asuntos importantes en los que es necesario implementar una línea de acción poco popular, por ejemplo, la reducción de costos, el hacer cumplir reglas 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 baja en el modo competidor, es muy probable que esté usando este modo con frecuencia insuficiente. Para ayudarlo a determinar si ese es el caso, considere las siguientes preguntas:

### Señales de poco uso

- *¿Se siente frecuentemente impotente frente a determinadas situaciones?*  
Puede deberse a que no es consciente del poder que tiene, no está habituado a utilizarlo o le resulta incómoda la idea de hacerlo. El limitar su influencia puede reducir su eficacia.
- *¿Tiene problemas para adoptar una postura firme, aun cuando sabe que es necesario?*  
Algunas veces, la preocupación por los sentimientos ajenos o la aprehensión sobre el ejercicio del poder nos hacen vacilar, lo que puede resultar en aplazar una decisión y así aumentar el sufrimiento o resentimiento de los demás.

En cambio, por haber obtenido una puntuación baja en el modo competidor, es poco probable que esté usando este modo en exceso. Sin embargo, le pueden interesar las señales de uso excesivo del modo que manifiestan otros:

### Señales de uso excesivo

- *Estar rodeado de incondicionales.*  
Los demás pueden haber aprendido que no es conveniente estar en desacuerdo con una persona competitiva o pueden haber renunciado a hacerla cambiar de opinión. Esto aísla la información de las personas.
- *Hacer que los compañeros de trabajo teman admitir ignorancias e incertidumbres.*  
En ambientes competitivos, es necesario luchar para lograr la influencia y el respeto, debiendo actuar con mayor confianza y seguridad de las que realmente 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.