

# Introducción al manejo de **CONFLICTOS**

**MEJORA DE DESEMPEÑO UTILIZANDO EL TKI**

**KENNETH W. THOMAS**

# CONTENIDO

Introducción	1
¿Qué es un conflicto?	3
¿Cuáles son los modos de manejo de conflictos?	5
¿Qué tipo de compensaciones están implicadas?	7
¿Cuál es la mejor manera de manejar un conflicto?	12
¿Cómo puedo utilizar cada modo más efectivamente?	15
<i>Competidor</i>	16
<i>Colaborador</i>	22
<i>Concesivo</i>	29
<i>Elusivo</i>	33
<i>Complaciente</i>	38
Referencias	43
Acerca del autor	44



# INTRODUCCIÓN



Si usted ha aplicado recientemente el *Instrumento Thomas-Kilmann de modos de conflicto* (TKI), este folleto es para usted. Es un siguiente paso en la comprensión de su puntuación en el TKI y en la mejora de su habilidad para manejar conflictos de manera efectiva.

Primero, el folleto le ayudará a obtener un más claro entendimiento de los cinco modos de manejo de conflictos evaluados en el TKI, para que usted los reconozca más fácilmente. Aprenderá las principales diferencias entre los cinco modos y explorará ejemplos comunes para cada modo empleado.

Después, el folleto le ayudará a utilizar efectivamente los modos de manejo de conflictos. Examinará las áreas de oportunidad y beneficios de cada modo y se le darán directrices detalladas sobre cuándo y cómo implementar hábilmente cada modo.

## ¿Qué es el TKI?

El TKI es un cuestionario de auto-evaluación diseñado para medir sus tendencias en el manejo de conflictos interpersonales. Describe cinco modos diferentes de manejar conflictos y le ayuda a identificar cuáles de estos modos utiliza más frecuentemente. Al ayudarlo a tomar mayor conciencia de las elecciones que usted y otros toman en situaciones de conflicto, el TKI y sus materiales de retroalimentación le proporcionan un medio para conducir las situaciones de conflicto por direcciones constructivas.

## Desarrollo del TKI

El TKI fue desarrollado por Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann a principios de la década de 1970. Está basado en perfeccionamientos teóricos de Kenneth Thomas de un modelo de estilos de manejo de conflictos propuesto por Robert Blake y Jane Mouton en la década de 1960 (Blake & Mouton, 1964).

Thomas y Kilmann originalmente desarrollaron el TKI como una herramienta de investigación. Para evitar sesgo de respuesta, redactaron pares de afirmaciones cuidadosamente aparejadas por deseabilidad, de manera que ningún modo de manejo de conflictos sonase mejor que otros. Sin embargo, rápidamente se volvió evidente que el TKI era también una poderosa herramienta de capacitación. La gente gustó de la idea de que cada uno de los modos es deseable en situaciones apropiadas. Esta idea les permitía no solo apreciar sus fortalezas, sino también aprender sobre el valor de los modos que usaban con menos frecuencia.

## El TKI hoy

En los treinta años transcurridos desde la creación del TKI, se han vendido más de cinco millones de copias del instrumento y se ha convertido en la principal medida para el comportamiento en manejo de conflictos. También se le ha utilizado en cientos de estudios de investigación.

El TKI se utiliza hoy en una amplia variedad de aplicaciones, incluyendo las siguientes: