

# Instrumento de modos de conflicto de Thomas-Kilmann

PERFIL E INFORME INTERPRETATIVO



Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann

Informe realizado para

**JOE  
SAMPLE**

25 de abril de 2014

Interpretado por

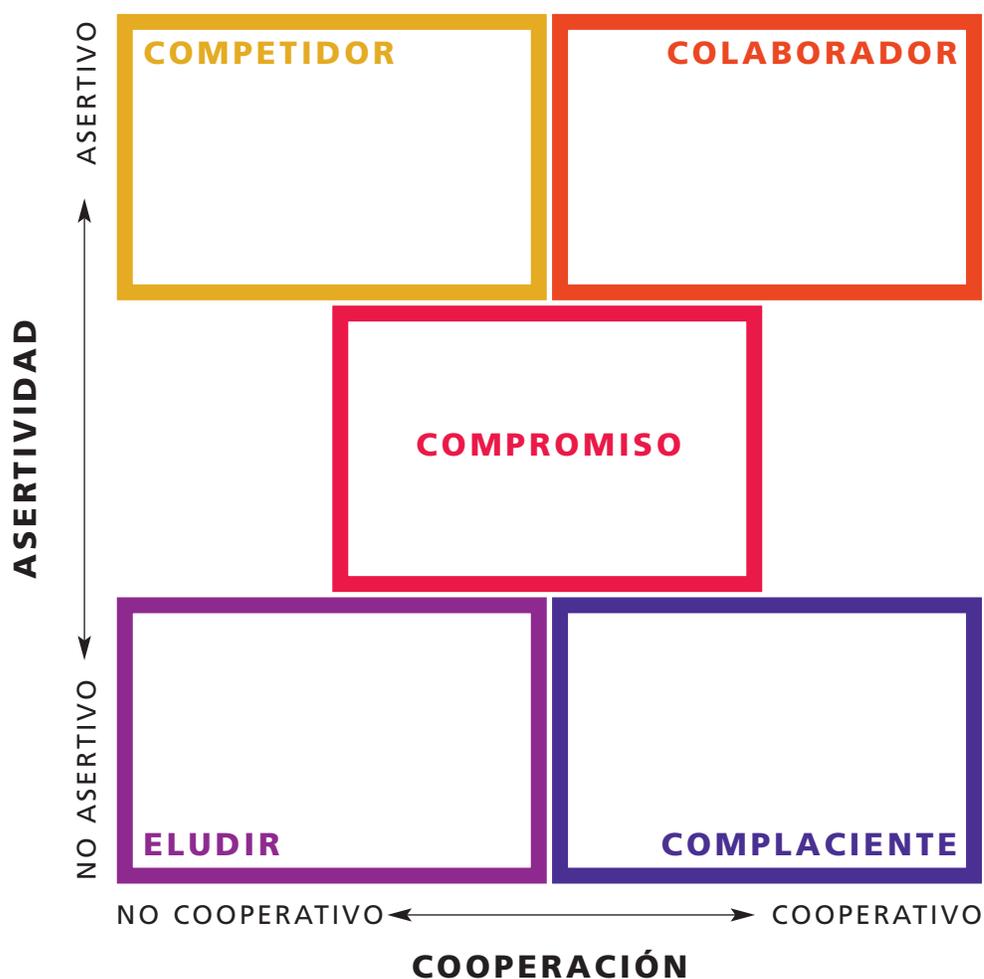
Jane Sample  
XYZ, Ltd.



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

## Los cinco modos para manejar los conflictos

El *Instrumento de modos de conflicto de Thomas-Kilmann* (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.

## COMPROMISO

El **compromiso** es el campo intermedio entre la asertividad y la cooperación. Al comprometerse, 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.

## ELUDIR

El **eludir** no es asertivo ni cooperativo. Al eludir, el individuo no busca inmediatamente ni sus intereses ni los de la otra persona. No aborda el conflicto. El eludir 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>COMPLACIENTE</b>	<b>10</b>	<b>98 %</b>			
<b>COMPROMISO</b>	<b>9</b>	<b>75 %</b>			
<b>COLABORADOR</b>	<b>8</b>	<b>74 %</b>			
<b>ELUDIR</b>	<b>3</b>	<b>12 %</b>			
<b>COMPETIDOR</b>	<b>0</b>	<b>3 %</b>			

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 complaciente, en el que su puntuación de 10 dio como resultado una puntuación percentil de 98. Esto significa que obtuvo un resultado superior al del 98 por ciento de las personas en la muestra en el modo complaciente. 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” (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 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, complaciente.

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 identificaron las siguientes situaciones como momentos en los que el modo complaciente es especialmente útil y eficaz:

- 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.
- Cuando desea ayudar al desarrollo de sus subordinados, permitiéndoles experimentar y aprender de sus propios errores.

## El modo complaciente como un estilo

Su uso frecuente del modo complaciente también puede ser parte de un estilo de complacer 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 complacientes tienden a ver los conflictos como problemas sociales o emocionales que deben resolverse con ayuda y sensibilidad. Con frecuencia, creen en la regla de oro (“No hagas a otro...”) y piensan que la generosidad, tarde o temprano, les será recompensada del mismo modo. Consideran a los compañeros de trabajo como amigos, personas que deben apoyar y cuidar, y valoran el apoyo, la generosidad, la buena voluntad y la cohesión del equipo. Generalmente, ven la compasión y la amistad como temas más importantes que los problemas menores que causan la mayoría de los conflictos. Los complacientes ayudan a los compañeros de trabajo a cumplir sus objetivos pensando en sus compañeros y para contribuir a desarrollar la cohesión y la buena voluntad.\*

## Aportes del estilo del complaciente

La compasión y la generosidad de los complacientes pueden cumplir una función importante en las relaciones interpersonales de sus empresas, como una especie de amortiguador cuando las personas están bajo estrés. Los complacientes ayudan a mantener la buena voluntad y la confianza. Ofrecen apoyo psicológico y escuchan con actitud compasiva; asimismo, pueden actuar como pacificadores para recuperar la armonía. Su estilo ayuda a aliviar los sentimientos heridos y los resentimientos.

## 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 su resultado en el rango alto del complaciente, es muy probable que use este modo de conflicto en exceso y los demás con poca frecuencia. Para ayudarlo a determinar si está usando excesivamente el modo complaciente, considere las siguientes preguntas:

### *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 puede privar 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, procedimientos y tareas son cruciales y deben cumplirse. El ser complaciente en estos asuntos puede perjudicarlo a usted, a los demás y a la empresa.

En cambio, por haber obtenido una puntuación alta en el modo complaciente, 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*

- *Tener dificultad para lograr la buena voluntad.*  
La complacencia en asuntos menores pero significativos para los demás es un gesto de buena voluntad.
- *Ser considerado como poco razonable.*
- *Tener dificultad para reconocer que uno está equivocado.*
- *No reconocer las excepciones legítimas a las reglas.*
- *No darse por vencido.*



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

## Preguntas que se deben hacer

En general, debido a que obtuvo un resultado en el rango medio en el modo compromiso, 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 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 llevarlo 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 las personas obtengan de la negociación lo que, justamente, les corresponde a ellas, sus equipos o sus empresas.
- *¿Le resulta difícil, algunas veces, hacer concesiones?*  
Sin esta válvula de seguridad, puede tener problemas para encontrar una salida airosa 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

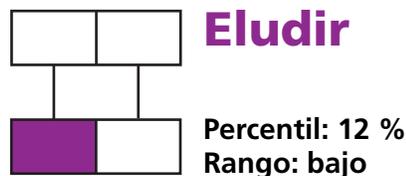
En general, debido a que obtuvo un resultado en el rango medio en el modo colaborador, hay pocos motivos para sospechar que usa este modo excesivamente o con frecuencia insuficiente. Sin embargo, las preguntas a continuación pueden ayudarlo a determinar si usa de forma excesiva o si usa poco el modo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

Por su baja puntuación en el modo eludir, existen muchas probabilidades de que esté usando este modo con frecuencia insuficiente. Para ayudarlo a determinar si ese es el caso, considere las siguientes preguntas:

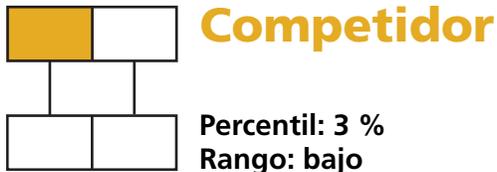
### Señales de poco uso

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

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 interesar las señales de uso excesivo del modo que manifiestan otros:

### Señales de uso excesivo

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



## 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.