

# INSTRUMENTO THOMAS-KILMAN PARA DETERMINAR EL MODO DE ENFRENTAR SITUACIONES CONFLICTIVAS

## INSTRUCCIONES:

1. Considere algunas situaciones en las cuales sus deseos difieren de los de otra persona. ¿Cómo reacciona habitualmente en esos casos?
2. En las páginas siguientes hay varios pares de frases que describen posibles respuestas conductuales. En cada par encierre en un círculo la alternativa (A o B) que sea más característica de su propio comportamiento.
3. En algunos casos ni la alternativa A ni la B pueden ser muy típicas de su forma de reaccionar, pero le rogamos que indique cuál sería la conducta más probable que usted elegiría.

## CUESTIONARIO

1.
  - A. Hay oportunidades en que dejo que otros asuman la responsabilidad para resolver el problema.
  - B. En vez de negociar los puntos en desacuerdo, trato de enfatizar los aspectos en que concordamos.
2.
  - A. Trato de buscar una solución de compromiso.
  - B. Trato de tomar en cuenta todos los puntos que me preocupan a mí y al otro.
3.
  - A. Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos.
  - B. Puedo tratar de limar las asperezas y mantener la relación.
4.
  - A. Trato de buscar una solución de compromiso.
  - B. A veces sacrifico mis propios deseos en favor de los del otro.
5.
  - A. Consistentemente, busco la ayuda del otro para encontrar una solución.
  - B. Trato de hacer lo que pueda para evitar tensiones inútiles.
6.
  - A. Trato de evitarme desagrados.
  - B. Trato de imponer mi posición.
7.
  - A. Trato de postergar el tema hasta que haya tenido tiempo para meditarlo.
  - B. Cedo en algunos puntos a cambio de lograr otros.
8.
  - A. Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos.
  - B. Trato que todas las dudas y problemas salgan a la superficie en forma inmediata.
9.
  - A. Siento que no siempre vale la pena preocuparse de las diferencias.
  - B. Hago esfuerzos para salirme con la mía.
10.
  - A. Soy decidido para lograr mis objetivos.
  - B. Trato de encontrar una solución de compromiso.
11.
  - A. Trato que todas las dudas y problemas salgan a la luz en forma inmediata.
  - B. Puedo tratar de limar las asperezas y mantener la relación.
12.
  - A. A veces evito tomar posiciones que puedan crear controversia.
  - B. Le acepto al otro algunos de sus argumentos si él me permite mantener algunos de los míos.
13.
  - A. Propongo una posición intermedia.
  - B. Hago presión por mis puntos de vista.
14.
  - A. Le expreso mis ideas y solicito las suyas.

- B. Trato de demostrarle la lógica y los beneficios de mi posición.
15.  
A. Puedo tratar de limar las asperezas y mantener la relación.  
B. Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones.
16.  
A. Trato de no herir los sentimientos del otro.  
B. Trato de convencer a la otra persona sobre los méritos de mi posición.
17.  
A. Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos.  
B. Trato de hacer lo que pueda para evitar tensiones inútiles.
18.  
A. Si hace feliz a la otra persona, podría dejarlo mantener sus puntos de vista.  
B. Le acepto al otro algunos de sus argumentos si él me permite mantener alguno de los míos.
19.  
A. Trato que todas las dudas y problemas salgan a la superficie en forma inmediata.  
B. Trato de postergar el tema hasta que haya tenido tiempo para meditarlo.
- 3
20.  
A. Trato de resolver nuestras diferencias en forma inmediata.  
B. Trato de encontrar una combinación justa de ganancias y pérdidas para ambos.
21.  
A. Al iniciar negociaciones trato de ser considerado respecto de los deseos de la otra persona.  
B. Siempre me inclino por una discusión directa del problema.
22.  
A. Trato de encontrar una posición que sea intermedia entre la mía y la de él.  
B. Impongo mis deseos.
23.  
A. A menudo me preocupo de satisfacer todos nuestros deseos.  
B. Hay oportunidades en que dejo que otros asuman la responsabilidad para resolver el problema.
24.  
A. Si la posición de la otra persona parece serle muy importante, trato de cumplir sus deseos.  
B. Trato de que él se avenga a una solución de compromiso.
25.  
A. Trato de demostrarle la lógica y los beneficios de mi posición.  
B. Al iniciar negociaciones trato de ser considerado respecto de los deseos de la otra persona.
26.  
A. Propongo una proposición intermedia.  
B. Casi siempre me preocupo de satisfacer todos nuestros deseos.
27.  
A. A veces evito tomar posiciones que puedan crear controversia.  
B. Si hace feliz a la otra persona, podría dejarlo mantener sus puntos de vista.
28.  
A. Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos.  
B. Habitualmente, busco la ayuda del otro para encontrar una solución.
29.  
A. Propongo una posición intermedia.  
B. Siento que no siempre vale la pena preocuparse.
30.  
A. Trato de no herir los sentimientos del otro.  
B. Siempre comparto el problema con la otra persona de manera que podamos resolverlo.

## Puntuación del Instrumento de Thomas Kilmann

Haga un círculo en las las letras que marcó en el cuestionario

	Compitiendo	Colaborando	Comprometiendo	Evitando	Acomodando
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B	A	
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18			B		A
19		A		B	
20		A	B		
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	
24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A

Totales por columna

Compitiendo	Colaborando	Comprometiendo	Evitando	Acomodando
-------------	-------------	----------------	----------	------------

# CUESTIONARIO THOMAS-KILMAN.

## LAS CINCO MODALIDADES PARA ENFRENTAR CONFLICTOS:

Este cuestionario se ha diseñado para identificar la conducta individual frente a situaciones conflictivas. Estas se definen como aquellas en que los intereses o posiciones de dos personas aparecen como incompatibles. En tales circunstancias se puede describir la conducta de una persona de acuerdo a dos dimensiones básicas:

- 1) **asertividad**: definida como el grado en que un individuo se esfuerza para satisfacer sus propios deseos.
- 2) **cooperación**: definida como el grado en que los esfuerzos se dedican a la satisfacción de los deseos del otro.

Estas dos dimensiones conductuales básicas pueden utilizarse para definir los cinco métodos específicos para enfrentar los conflictos que se describen a continuación:

**Las personas competitivas** son asertivas y no colaboradoras, individuos que persiguen sus propios objetivos a costa del otro. Esta es una modalidad orientada hacia el poder, en la cual uno utiliza cualquier medio o autoridad de que disponga para alcanzar o imponer su propia posición, como por ejemplo la capacidad para discutir, el rango o autoridad que uno posee, sanciones económicas, etc.. Así la competitividad puede significar "defender los propios derechos", defender una postura que se considera correcta, o simplemente tratar de ganar.

El **conciliador** es no asertivo y colaborador - el opuesto del competitivo. Estas personas dejan de lado sus propios intereses para satisfacer aquellos del otro; se observa un elemento de auto-sacrificio en esta modalidad.

La conciliación puede tomar la forma de generosidad o caridad altruista; como por ejemplo obedecer o acatar una orden de otra persona cuando uno no desea hacerlo; o ceder frente al punto de vista del otro.

El **evitador** es no-asertivo y no colaborador - no busca en forma activa sus propios intereses ni los del otro. No enfrenta al conflicto. La evitación puede tomar la forma de soslayar diplomáticamente un problema: posponerlo para una mejor oportunidad; o simplemente retirarse de una situación amenazante.

El **colaborador** es al mismo tiempo asertivo y cooperador -el opuesto del evitador. La colaboración implica un esfuerzo para trabajar con la otra persona para encontrar alguna solución que satisfaga plenamente los intereses de ambas partes. Implica estudiar una situación en profundidad para identificar los intereses subyacentes de los dos individuos y encontrar una alternativa que cumpla con los deseos de ambos. La colaboración entre dos personas puede tomar la forma de la exploración de un desacuerdo para aprender de la experiencia del otro; llegar a la conclusión de resolver una situación que potencialmente produciría una competencia por los recursos disponibles; o enfrentar y buscar una solución creativa a un problema interpersonal.

El **negociador** se encuentra en un rango medio en asertividad y colaboración. Su objetivo es encontrar una solución expedita y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes.

Se encuentra en un punto medio entre la competitividad y la conciliación. El negociador cede más que el competitivo pero menos que el conciliador. También enfrenta una situación en forma más directa que el evitador, pero no explora las posibilidades tan profundamente como colaborador. La negociación puede llevar a dividir o partir las diferencias; a intercambiar concesiones; o a buscar una posición intermedia rápida.

## INTERPRETACION DE SUS PUNTAJES

Habitualmente después de recibir los resultados de cualquier test las personas desean saber cuáles eran las respuestas correctas. En este caso no existen las respuestas universalmente acertadas.

Todas las modalidades son útiles en algunas situaciones; cada una representa un conjunto de habilidades sociales útiles. La sabiduría popular reconoce por ejemplo que "**cuatro ojos ven más que dos**"

(colaboración). También se dice **"se cazan más moscas con miel que con hiel"** (conciliador). **"Partamos la diferencia"** (negociador). **"Lo mejor es enemigo de lo bueno"** (evitador).

**"El poder da el derecho"** (competitividad). La eficacia de una modalidad dada depende de los requisitos de la situación conflictiva específica y de la habilidad con que se utilice la modalidad.

Cada uno de nosotros es capaz de utilizar las cinco modalidades para enfrentar situaciones conflictivas; nadie se caracteriza por un estilo único y rígido para manejar conflictos. Sin embargo, un individuo usa algunas modalidades mejor que otras y, por lo tanto, tiende a utilizarlas con mayor frecuencia, ya sea por su temperamento o porque tiene más práctica en su manejo.

Las conductas para enfrentar conflictos usadas por un individuo son, entonces, el resultado tanto de su predisposición personal como de los requerimientos de la situación específica en que se encuentra.

Para ayudarlo a juzgar la adecuación de su utilización de las cinco modalidades en su situación particular, se describen a continuación algunos de los usos para cada modalidad, según listas generadas por presidentes de compañías. Su puntaje - alto o bajo - indica su efectividad en su propia situación. Sin embargo, existe la posibilidad que sus habilidades sociales lo lleven a utilizar algunas conductas frente a los conflictos con mayor o menor frecuencia que lo aconsejable. Para ayudarlo a determinar si ese es el caso, se ha hecho un listado de preguntas diagnósticas que identifican señales de alarma respecto a la utilización excesiva o disminuida de cada modalidad.

## **A. COMPETITIVIDAD.**

1. Cuando es vital una acción rápida y decidida. Por ejemplo en emergencias.
2. Cuando se necesita llevar a cabo medidas impopulares sobre materias importantes - por ejemplo reducción de costos, imposición de medidas disciplinarias, o de reglas impopulares.
3. Toma de decisiones sobre materias vitales para el buen desarrollo de los procesos en la organización.
4. Para protegerse de las personas que se aprovechan del comportamiento no competitivo.

**Si su puntaje es alto:**

1. **¿Está usted rodeado de personas congraciativas?** Si es así, tal vez ellos hayan aprendido que es poco sagaz estar en desacuerdo con usted o que hayan abandonado sus esfuerzos por tratar de influir sobre usted. Esto lo excluye de la información.
2. **¿Temen sus subordinados admitir dudas o ignorancias enfrente suyo?** En ambientes competitivos se debe pelear para obtener influencia y respeto lo que implica mostrar mayor seguridad y confianza que la que uno realmente siente. El resultado es que las personas se sienten menos dispuestas a pedir información y opiniones de los demás ; por lo tanto, les es más difícil aprender.

**Si su puntaje es bajo:**

1. **Se siente usted habitualmente impotente frente a algunas situaciones.** Puede ser porque usted no se da cuenta del poder que tiene, o se siente incómodo al usarlo. Esto puede perjudicar su eficiencia al restringir su influencia.
2. **Le es difícil tomar una posición firme y decidida aunque reconozca la necesidad de hacerlo.** A veces la consideración de los sentimientos o preocupaciones de los demás respecto al uso del poder nos hace vacilar lo que puede llevarnos a postergar una decisión, aumentando el sufrimiento y/o resentimiento de otros.

## **B. COLABORACION.**

**Usos:**

1. Encontrar una solución integrativa cuando los temas son de tal importancia que no se puede llegar a un compromiso.

2. Cuando su objetivo es aprender. Primero debe contrastar sus propias hipótesis; comprender puntos de vistas ajenos.
3. Cuando se necesita integrar distintas posiciones de personas que ven un problema desde perspectivas diferentes.
4. Aumentar el compromiso mediante la incorporación de las opiniones de otros en una decisión consensual.
5. Suavizar resentimientos que entorpezcan alguna relación interpersonal.

#### Si su puntaje es alto:

1. **Pierde tiempo en discusiones exhaustivas sobre temas que no parecen merecerlas.** La colaboración requiere tiempo y energía (probablemente los recursos organizacionales más escasos). Los problemas triviales no requieren soluciones óptimas; tampoco todas las diferencias personales necesitan ser aclaradas. La sobre utilización de la colaboración y la toma de decisiones en forma consensual, a veces, representan un deseo de minimizar el riesgo mediante la difusión de la responsabilidad o la postergación de la acción.
2. **¿Fracasa su comportamiento colaborador en la generación de respuestas cooperativas de parte de otros?** La naturaleza exploratoria y tentativa de algunas conductas colaboradoras pueden facilitar el no reconocimiento de conductas de invitación a la colaboración; o bien puede aprovecharse de la confianza y apertura. Puede que usted esté dejando de lado claves que indiquen la presencia de defensividad, impaciencia, competitividad o conflicto de intereses.

#### Si su puntaje es bajo:

1. **Le es difícil ver las diferencias como oportunidades de ganancia conjunta - como oportunidades para aprender o resolver problemas.** Aunque a veces existen aspectos amenazantes e improductivos del conflicto, el pesimismo indiscriminado puede impedirle ver posibilidades de colaboración y, por lo tanto, privarlo de las ganancias y satisfacciones mutuas que acompañan a la colaboración exitosa.
2. **Sus subordinados no se comprometen con sus decisiones o políticas.** Tal vez las opiniones de ellos no estén siendo incorporadas en dichas decisiones o políticas.

### C. NEGOCIADOR.

#### Usos:

1. Cuando las metas son de importancia mediana y no vale la pena el esfuerzo, o el potencial enfrentamiento u oposición al utilizar modalidades más asertivas.
2. Cuando dos oponentes con igual poder buscan en forma decidida objetivos mutuamente excluyentes; por ejemplo, negociaciones laborales entre obreros y gerencia.
3. Para alcanzar acuerdos temporales sobre temas complejos.
4. Para llegar a soluciones expeditas bajo presión de tiempo.
5. Como una modalidad sustituta cuando la colaboración o la competitividad fracasan.

#### Si su puntaje es alto:

1. **Se concentra demasiado en los aspectos prácticos y tácticos del compromiso, perdiendo de vista a veces temas más importantes: principios, valores, metas a largo plazo, bienestar de la compañía.**
2. **Produce el énfasis en la negociación y compromiso en un clima cínico de competencia deportiva.** Tal clima puede minar la confianza interpersonal y desviar la atención de los méritos o beneficios del tema que se está discutiendo.

#### Si su puntaje es bajo:

1. **¿Se siente usted demasiado avergonzado o sensitivo en situaciones de negociación, perdiendo eficiencia?**

2. **¿Le es difícil hacer concesiones?** Sin esa válvula de seguridad, le puede resultar difícil salirse graciosamente de discusiones mutuamente destructivas, conflictos de poder, etc.

#### D. EVITADOR.

##### Usos:

1. Cuando un problema es trivial, de importancia pasajera, o cuando otros temas son más importantes y urgentes.
2. Cuando usted percibe que no hay manera de satisfacer sus deseos, por ejemplo cuando tiene poco poder o está frustrado por algo que sería muy difícil cambiar (políticas nacionales, la estructura de personalidad de otra persona, etc.).
3. Cuando el peligro potencial de enfrentar un conflicto sobrepasa los beneficios de su posible resolución.
4. Para permitir que se enfríen los ánimos -para reducir las tensiones a un nivel productivo, para recobrar la perspectiva y la compostura.
5. Cuando la búsqueda de información adicional supera las ventajas de una decisión inmediata.
6. Cuando otros pueden resolver el conflicto más eficientemente.
7. Cuando el problema parece tangencial o sintomático de otro más básico.

##### Si su puntaje es alto:

1. **Sufre su mecanismo de coordinación porque las personas no obtienen sus datos u opiniones sobre los problemas.**
2. **Parece a menudo que las personas "caminan sobre huevos".** A veces una cantidad excesiva de energía se dedica a la evitación de problemas, lo que es una señal que éstos deben enfrentarse y resolverse.
3. **Se toman las decisiones importantes por inercia.**

##### Si su puntaje es bajo:

1. ¿Encuentra usted que hiere los sentimientos de los demás o genera hostilidades? (Podría serle necesario ejercer más discreción al confrontar problemas o mayor tacto para enunciarlos en forma no amenazante. El tacto es parcialmente el arte de evitar los aspectos potencialmente disruptivos de un problema).
2. ¿Se siente a menudo acosado o agobiado por muchos problemas?. (Puede necesitar dedicar más tiempo a establecer prioridades decidiendo cuáles problemas son relativamente sin importancia, delegándolos tal vez a otras personas).

#### E. CONCILIADOR.

##### Usos:

1. Cuando se da cuenta que está errado - para permitir que se escuche una mejor proposición, para aprender de otros, y para mostrarse razonable.
2. Cuando la situación es mucho más importante para el otro que para usted –para satisfacer las necesidades de los demás, y como un gesto de buena voluntad para ayudar en la mantención de una relación de colaboración.
3. Para juntar puntos a favor contra los cuales se pueda girar a futuro en problemas que le sean importantes.
4. Cuando una competencia continuada dañaría su posición - cuando esté en situación desmadrada y perdiendo.
5. Cuando es especialmente importante mantener la armonía y evitar la confrontación.
6. Para ayudar en el desarrollo gerencial de los subordinados, permitiéndoles experimentar y aprender de sus propios errores.

**Si su puntaje es alto:**

1. **¿Siente usted que sus ideas y proposiciones no obtienen la atención que merecen?** El ceder mucho a las ideas e intereses de los demás puede restarle eficiencia, y conocimiento. También priva a la organización de sus aportes potenciales.
2. **¿Está la disciplina relajada?** Aunque la disciplina **per se** puede ser de escaso valor, habitualmente hay reglas, procedimientos y tareas cuyo seguimiento y ejecución son cruciales para usted o para la organización.

**Si su puntaje es bajo:**

1. **Le es difícil establecer un clima de buena voluntad con los demás.** Ser conciliador en problemas menores que son importantes para otros son gestos de buena voluntad.
2. **Es considerado por los demás como poco razonable.**
3. **Le cuesta admitir sus equivocaciones o errores.**
4. **Reconoce excepciones legítimas a las reglas.**
5. **Sabe cuando darse por vencido.**