

Lección 1

Thomas Kilmann

Una de sus principales responsabilidades como Coordinador de Campaña es reducir al mínimo "los conflictos destructivos" y permitir que los "conflictos constructivos" se produzcan. Una de las claves para hacerlo es comprender el "estilo de manejo de conflictos" propio y el de otros.

En esta lección aprenderemos acerca de los factores que contribuyen a los conflictos en un grupo, y su manera personal de manejar conflictos. Estos conocimientos se utilizan luego para aprender formas de manejar los conflictos que surgen en los grupos.

Al terminar esta lección usted será capaz de:

- Reflexionar sobre su propio estilo de manejar los conflictos utilizando la Evaluación de Estilos de Conflicto de Thomas Kilmann

Actividad Estilos de Conflicto de Thomas Kilmann

Procedimiento del Participante

Paso 1

Propósito

Esta encuesta fue desarrollada por Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann en la década de los setenta y se considera un clásico. Esta encuesta es todavía usada para ayudar a las personas a ver la forma primaria que tienden a usar para abordar el manejo de conflictos. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Cada estilo es valioso en diferentes situaciones.

120 minutos

Paso 2

Participe en la Actividad

1. Complete el Instrumento de Modo de Conflicto de Thomas-Kilmann según las instrucciones en este formulario.

Instrumento de Modo de Conflicto de Thomas-Kilmann		
Instrucciones		
<p>Considere situaciones en las que encuentra que sus deseos son diferentes a los de otras personas. ¿Cómo responde usualmente a tales situaciones?</p> <p>En las siguientes páginas hay varios pares de afirmaciones que describen las posibles respuestas de comportamiento. Para cada par, por favor encierre en un círculo en la afirmación "A" o en "B" que describa mejor su comportamiento característico. En muchos casos ni "A" ni "B" serán lo más típico de su comportamiento, pero por favor elija la respuesta que crea que es su comportamiento más probable.</p>		
1.	A	Hay veces que dejo a otros la responsabilidad de resolver el problema.
	B	En vez de negociar las cosas con las que estamos en desacuerdo, trato de expandir las cosas en las que estamos de acuerdo.
2.	A	Trato de encontrar un compromiso.
	B	Hago el intento de tratar tanto sus preocupaciones como las mías.
3.	A	Usualmente soy firme para perseguir mis metas.
	B	Trato de aliviar los sentimientos del otro y preservar nuestra relación.
4.	A	Trato de encontrar una solución de compromiso.
	B	A veces sacrifico mis propios deseos por los de la otra persona.
5.	A	Busco constantemente la ayuda del otro para encontrar una solución.
	B	Trato de hacer lo necesario para evitar tensiones inútiles.
6.	A	Trato de evitar crear situaciones incómodas para mí.
	B	Trato que mi posición sea la que gane.
7.	A	Trato de posponer el asunto hasta que he tenido algún tiempo para pensar.
	B	Doy unos puntos a cambio de otros.
8.	A	Usualmente soy firme para perseguir mis metas.
	B	Trato inmediatamente de traer a la mesa todos los asuntos y preocupaciones.
9.	A	Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.

Instrumento de Modo de Conflicto de Thomas-Kilmann		
	B	Hago algún esfuerzo para que se haga lo que yo quiero.
10.	A	Soy firme para perseguir mis metas.
	B	Trato de encontrar una situación de compromiso.
11.	A	Trato inmediatamente de poner sobre la mesa todos los asuntos y preocupaciones.
	B	Puede ser que trate de aliviar los sentimientos del otro y preservar nuestra relación.
12.	A	A veces evito tomar posiciones que puedan crear controversia.
	B	Le dejo valer algunas de sus posturas si me deja que algunas de las mías valgan.
13.	A	Propongo una solución intermedia.
	B	Presiono para que mis puntos valgan
14.	A	Le cuento mis ideas y le pregunto las de él/ella.
	B	Trato de mostrarle la lógica y el beneficio de mi posición.
15.	A	Tal vez trate de aliviar los sentimientos del otro y preservar nuestra relación.
	B	Trato de hacer lo necesario para evitar tensiones.
16.	A	Trato de no lastimar los sentimientos del otro.
	B	Trato de convencer a la otra persona de los méritos de mi postura.
17.	A	Usualmente soy firme para perseguir mis metas.
	B	Acepto algunas de sus posturas si acepta algunas de las mías.
18.	A	Si hace a la otra persona feliz, tal vez le permita mantener sus puntos de vista.
	B	Acepto algunas de sus posturas si acepta algunas de las mías.
19.	A	Trato inmediatamente de poner sobre la mesa todos los asuntos y preocupaciones.
	B	Trato de posponer el asunto hasta que he tenido algún tiempo para pensar.
20.	A	Trato inmediatamente de trabajar sobre nuestras diferencias.
	B	Trato de encontrar una combinación justa de ganancias y pérdidas

Instrumento de Modo de Conflicto de Thomas-Kilmann		
21.	A	Cuando negociamos, trato de ser considerado con los deseos de la otra persona.
	B	Siempre me inclino a discutir abiertamente el problema.
22.	A	Trato de encontrar una postura intermedia entre la de la otra persona y la mía.
	B	Defiendo mis deseos.
23.	A	Con frecuencia me preocupo por satisfacer las necesidades de todos
	B	Hay momentos en los que dejo que otros tomen la responsabilidad de resolver el problema.
24.	A	Si la postura del otro parece muy importante para esa persona, trato de cumplir sus deseos.
	B	Trato de que la otra persona acepte un compromiso.
25.	A	Trato de mostrarle la lógica y beneficios de mi posición.
	B	Cuando negociamos, trato de ser considerado con los deseos de la otra persona.
26.	A	Propongo un arreglo intermedio.
	B	Casi siempre me preocupo por satisfacer los deseos de todos.
27.	A	A veces evito tomar posturas que puedan crear controversias.
	B	Dejo que la otra persona mantenga sus puntos de vista si eso la hace feliz.
28.	A	Usualmente persigo mis metas firmemente.
	B	Usualmente busco la ayuda del otro para encontrar una solución.
29.	A	Propongo una solución intermedia.
	B	Siento que no vale la pena preocuparse por las diferencias.
30.	A	Trato de no lastimar los sentimientos de la otra persona.
	B	Siempre comparto el problema con la otra persona para que busquemos una solución.
(Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, por Kenneth L. Thomas y Ralph H. Kilmann)		

2. Otorgue un puntaje a las preguntas que contestó siguiendo el "Puntaje del Instrumento de Modos de Conflicto de Thomas Kilmann".

Puntaje del Instrumento de Modos de Conflicto de Thomas-Kilmann

Rubro #	Competencia (Forzado)	Colaboración (Resolución de Problemas)	Compromiso (Compartir)	Evasión (Retratar se)	Acomodo (Alivio)
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	B	-
23.	-	A	-	B	-
24.	-	-	B	-	A

Rubro #	Competencia (Forzado)	Colaboración (Resolución de Problemas)	Compromiso (Compartir)	Evasión (Retractor se)	Acomodo (Alivio)
25.	A	-	-	-	B
26.	-	B	A	-	-
27.	-	-	-	A	B
28.	A	B	-	-	-
29.	-	-	A	B	-
30.	-	B	-	-	A

- Trace su primer y segundo estilos con mayor puntaje en el gráfico a continuación.



Matriz de Thomas-Kilmann

- Discuta el significado de los cinco estilos con su instructor.
- Trace su estilo en el gráfico de grupo según las instrucciones.
- Discuta las implicaciones de la configuración de Conflicto de su grupo.

Contenido de Lección de Estilos de Conflicto de Thomas Kilmann

Estrategias de Manejo de Conflicto

Los estilos personales que se usan para afrontar el conflicto pueden describirse en base a cuánto trata un individuo de satisfacer sus propias preocupaciones (ser asertivo) o por cuánto trata de satisfacer las preocupaciones de los demás (cooperación). Actualmente existe una variedad de **estilos de manejo de conflictos**.

<i>Evasión:</i>	Evade completamente el tema y por lo tanto no hace nada para satisfacerte a sí o a otros.
<i>Acomodo:</i>	Coopera para satisfacer los deseos de los demás y no hace nada por satisfacer sus propios intereses.
<i>Compromiso:</i>	Le presta atención a las preocupaciones de todos
<i>Competencia:</i>	Pone gran énfasis en sus propias metas y poco en las metas de los demás.
<i>Colaboración:</i>	Pone énfasis en los intereses de todas las partes, lo que constituye una combinación entre asertivo y cooperativo.

Todas las anteriores estrategias de manejo de conflictos son necesarias dependiendo de la situación; no hay estilo bueno o estilo malo. Así como nuestro estilo de aprendizaje, cada uno de nosotros tiene su propio estilo para manejar los conflictos, con el que nos sentimos cómodos y el que utilizamos en la mayoría de las situaciones. Antes de ponernos a trabajar en usar el estilo correcto en la situación adecuada, debemos asegurarnos de saber más sobre nuestro propio estilo.

Su estilo personal de manejar el conflicto

El Instrumento de Encuesta de Conflicto Thomas-Kilmann mide las cinco estrategias de resolución de conflictos que se mencionan arriba (evasión, acomodo, competencia, compromiso y colaboración). Este instrumento es una de las herramientas mejor conocidas para identificar el estilo de manejo de conflicto. Recuerde que los estilos de conflicto son preferencias. No tienen nada que ver con su habilidad, personalidad o el rango de habilidades de manejo de conflictos que pueda desarrollar. Para usted, es el estilo más natural de abordar el conflicto. No quiere decir que no pueda usar los otros estilos, sino que su primer impulso es utilizar el estilo que le es conocido y más cómodo.

¿Cómo aborda el conflicto? ¿Qué hace?

¿Cómo se siente cuando aborda el conflicto?

¿Cómo reaccionan las personas a su alrededor cuando aborda el conflicto?

Explicación de los estilos

Competencia: Esta se ve por lo general como un intento agresivo por lograr sus propios intereses y metas. Esto significa que los demás creen que usted no apoya a los demás. Está orientada a la acción y utiliza la posición o el estatus o inclusive las amenazas para obtener lo que se desea. Quiere decir que usted podría hacer cualquier cosa para lograr lo que desea, pero también que podría defender sus derechos o su postura.

Cuando alguien tiene que tomar las riendas para que algo funcione, o cuando existe algún problema de seguridad, éste es el estilo adecuado. Si existe diferencia de opiniones y usted sabe qué tiene que hacerse, quizás éste sea su proyecto y usted conoce los estándares, puede entrar en acción y decir qué debe hacerse para que se resuelva la diferencia. Este estilo es adecuado cuando deben tomarse decisiones no gratas a todos. Aunque para este estilo el conflicto es a veces necesario, utilícelo con cuidado y sea directo, asegurándose de que las personas entiendan exactamente lo que usted comunica.

Colaboración: Representa lo mejor del comportamiento dominante; da apoyo y es asertivo y cooperativo. Es lo opuesto del estilo evasor, llega hasta las últimas consecuencias para hallar los asuntos subyacentes y se sirve de medios alternativos para lidiar con todas las preocupaciones. Cuando las personas colaboran, trabajan por lograr un resultado que funcione para todos los involucrados. Los métodos colaborativos toman en cuenta las relaciones, permiten los desacuerdos y los debates siempre y cuando exista respeto mutuo y compromiso para hallar la mejor solución posible. La colaboración permite que todos se comprometan. Aunque éste es uno de los métodos más efectivos para enfrentar el conflicto, absorbe demasiado tiempo.

Compromiso: Es un estilo expedito que intenta identificar soluciones mutuamente beneficiosas o aceptables que casi satisfagan las metas o satisfagan parcialmente al grupo. Se encuentra a medio camino entre el apoyo y la falta del mismo y es también dominante y sumiso. Cuando usted se compromete, intenta hallar un camino medio que casi divida la diferencia entre lo que desea cada grupo.

Esto funciona adecuadamente si se enfrenta a limitaciones de tiempo o si precisa de una solución temporal. También funciona cuando no ha sido capaz de alcanzar ninguna solución en el pasado; constituye un buen primer paso. Si los recursos escasean y no hay oportunidad de incrementarlos, el compromiso podría ser la única solución.

Evasión: Es el acto de no hacer nada, no lidiar con el conflicto a ningún nivel observable. Aquí no persigue sus intereses ni los de nadie más. Los evasores se comportan de forma sumisa, no prestan apoyo y no colaboran. Puede hacerse de forma diplomática evitando un asunto o posponiendo una discusión o inclusive saliéndose de la situación. Si evita el conflicto perderá la oportunidad de participar en un conflicto participativo que puede llevar a resolver problemas o a tomar decisiones. Puede utilizar la evasión para retrasar una discusión para que ocurra en algún momento más propicio, pero evitarla por completo es, por lo general, poco productivo. Puede retrasar una discusión cuando haya asuntos de mayor relevancia o cuando crea que los otros podrían estar en mejor disposición de lidiar con el tema. Si decide evitar el conflicto, sea específico en cuanto al límite que establezca, manéjelo en otro momento o con personas específicas.

Resumen

La relación entre los conflictos y la resolución de problemas es complicada. El conflicto puede y debe surgir como resultado de la resolución "constructiva" de problemas. Por ejemplo, a medida que comienza a definir el problema podría encontrar que hay diferencias sobre lo que es realmente el problema, quién está involucrado, qué información es necesaria para abordar el problema o el impacto de la solución actual. El conflicto constructivo ayuda a que salgan a la superficie las diferencias en opiniones e ideas y puede llevar a soluciones más creativas e integradoras.

Pero la resolución de problemas también se utiliza para resolver los conflictos que surgen como resultado de otras situaciones. Si estamos en una situación de recursos limitados, podríamos "luchar" por quién recibe qué. La resolución de problemas nos ayudará a llegar a una solución.

Los Recursos Adicionales

Resolución de conflictos y problemas

- ✓ <http://www.interestprofiler.com/docs/tki%20technical%20brief.pdf>
- ✓ *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*, por Douglas Stone, Bruce Patton, Sheila Heen y Roger Fisher.