

UNIVERSIDAD DE TARAPACA



ARICA - CHILE

**TEST 001
Instrumento Sobre las
Modalidades de Resolución
de Conflictos**

Profesor: Sergio Rojas Rachel

**MBA
2007**



**ESCUELA UNIVERSITARIA
LA ARAUCANA**

En las páginas siguientes se hallan diversos pares de afirmaciones que describen respuestas conductuales. Para cada par, haga un círculo, en la **hoja especial de respuesta adjunta N° 001**, en la afirmación A o B, marcando la que es más característica de su propio comportamiento.

En muchos casos, ni la opción A o la B son muy típicas para su comportamiento, de todas maneras seleccione, por favor, aquella que usted usaría con mayor probabilidad. Todas las respuestas son validas, elija la que más le interprete.

IMPORTANTE: NO MARQUE ESTE CUADERNILLO, USE SOLO LA HOJA DE RESPUESTA

1.	A: Hay veces en que dejo que otros tomen la responsabilidad de resolver los problemas. _____
	B: En lugar de negociar sobre los puntos que estamos en desacuerdo, trato de subrayar las cosas en las que ambos estamos de acuerdo.

2.	A: Trato de encontrar una solución de compromiso. _____
	B: Intento negociar con todos sus problemas y los míos.

3.	A: Habitualmente soy muy firme en perseguir mis objetivos. _____
	B: Puedo tratar de mitigar 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 los otros.

5.	A: Busco siempre los aportes del otro para encontrar soluciones a los problemas. _____
	B: Trato de hacer lo necesario para evitar tensiones inútiles.

6. A: Trato de evitar crearme situaciones desagradables a mi mismo.

B: Trato de ganar mi posición.

7. A: Trato de posponer el problema hasta que haya tenido un tiempo para reflexionar.

B: Resigno algunos puntos en el intercambio con los otros.

8. A: Habitualmente soy firme en el logro de mis objetivos.

B: Pongo atención en dejar todo claro desde un principio.

9. A: Siento que preocuparse de las diferencias no siempre vale la pena.

B: Hago cierto esfuerzo para que las cosas se hagan a mi forma.

10. A: Soy firme al perseguir mis objetivos.

B: Trato de encontrar una solución de compromisos.

11. A: Intento colocar todos los problemas y conflictos en cuestión abiertamente sobre la mesa.

B: Trato de mitigar los sentimientos del otro y preservar nuestra relación.

12. A: A veces evito tomar posición que pueda crear controversias.

B: Respeto la posición del otro si este respeta la mía.

13. A: Propongo un campo intermedio.

B: Presiono para que mis puntos queden claro.

14. A: Comunico a la otra persona mis ideas y le pido las suyas.

B: Trato de demostrarle al otro la lógica y los beneficios de mi posición.

15. A: Trato de mitigar los sentimientos del otro y preservar nuestra relación.

B: Trato de hacer lo necesario para evitar tensiones.

16. A: Trato de no herir los sentimientos del otro.

B: Trato de convencer a la otra persona de los méritos de mi posición.

17. A: Habitualmente soy firme al perseguir mis objetivos.

B: Trato de hacer lo necesario para evitar tensiones.

18. A: Si los hace feliz dejo que mantengan sus posiciones.

B: Dejo a la gente mantener algo de sus posiciones si ellos me dejan mantener algo de las mías.

19. A: Intento plantear todos los problemas abiertamente.

B: Trato de posponer el asunto hasta haber tenido tiempo de reflexionar.

20. A: Trato de elaborar y encontrar soluciones inmediatas a los problemas.

B: Trato de encontrar una combinación justa de ganancia y pérdida para ambos.

21. A: Al abordar las negociaciones, trato de ser considerado con respecto a los deseos de las otras personas.

B: Siempre me inclino hacia una discusión directa del problema.

22. A: Trato de encontrar una posición que sea intermedia entre las de los otros y las mías.

B: Expreso claramente mis deseos.

23. A: Siempre estoy preocupado por satisfacer todos mis deseos..

B: Hay veces en que dejo que otros tomen la responsabilidad de resolver los problemas.

24. A: Si la posición de la otra persona parece ser muy importante para ella trato de complacer sus deseos.

B: Trato que la otra persona se doblegue para lograr un compromiso.

25. A: Trato de mostrarle al otro la lógica y beneficios de mi posición.

B: Al abordar negociaciones, trato de ser considerado con los deseos de los otros.

26. A: Propongo un campo intermedio.

B: Casi siempre estoy preocupado por satisfacer todos mis deseos.

27. A: A veces evito tomar posiciones que puedan crear controversias.

B: Si hace feliz al otro dejo que mantenga sus propias posturas.

28. A: Habitualmente soy firme en perseguir mis objetivos.

B: Habitualmente busco la ayuda del otro para encontrar y elaborar soluciones.

29. A: Propongo un campo intermedio.

B: Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.

30. A: Trato de no herir los sentimientos de los otros.

B: Siempre comparto el problema con otra persona de modo que podemos encontrar una solución

EVALUACION DE LA MODALIDAD DE RESOLUCION DE CONFLICTOS

HOJA DE PUNTAJES

Competición	Colaboración	Compromiso	Evitación	Acomodarse
-------------	--------------	------------	-----------	------------

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

Total _____

Modalidad _____

CALIFICACION, PUNTAJE E INTERPRETACION DEL INSTRUMENTO DE EVALUACION DE LA MODALIDAD DE CONFLICTO DE THOMAS & KILMANN.

Las Cuatro Modalidades de Manejo de Conflictos:

El instrumento de evaluación de la modalidad de conflictos ha sido diseñado para evaluar el comportamiento de un individuo en situaciones de conflicto. "Situaciones de conflicto" se definen como situaciones en las cuales las preocupaciones e intereses de dos personas parecen ser incompatibles. En tales situaciones, podemos describir la conducta de una persona a lo largo de dos dimensiones:

- 1) Asertividad – el grado en que el individuo trata de satisfacer sus necesidades e intereses.
- 2) Cooperatividad – el grado en que un individuo intenta satisfacer los intereses y necesidades de otras personas.

Estas dos dimensiones básicas de comportamiento pueden ser utilizadas para determinar cinco métodos específicos de tratar los conflictos. Estas cinco modalidades de manejo de conflicto se muestran en el siguiente esquema:

Competitividad → Acomodación → Evitación → Colaboración → Compromiso

- I. **COMPETITIVIDAD:** El comportamiento competitivo es asertivo y no cooperativo – un individuo persigue sus propios intereses a expensas de otras personas. Esta es una modalidad orientada hacia el poder, en la cual uno usa cualquier poder que parezca apropiado para ganar su propia posición: la habilidad para discutir, el rango de uno, sanciones económicas, etc. Competitividad puede significar “*luchar por tus derechos*”, defender una posición que usted piensa que es correcta, o simplemente, tratar de ganar siempre.
- II. **ACOMODARSE:** Esta modalidad es no – asertiva y cooperativa – la opuesta de la competitividad. Cuando un individuo se acomoda, él negligé sus propios intereses para satisfacer los intereses de otra persona; hay un elemento de auto – sacrificio en esta modalidad. La acomodación puede asumir la forma de generosidad o caridad, obediencia a las órdenes de otra persona aun cuando uno prefiera no obedecer, contribuir al punto de vista de otro.
- III. **EVITAR:** Esta modalidad es no – asertiva y no – cooperativa – el individuo no persigue inmediatamente sus propios objetivos o aquellos de otra persona. No enfrentan el conflicto. La evitación puede tomar la forma de dejar de lado un problema de manera diplomática, posponer un problema para mejores tiempos, o simplemente, retirarse de una situación amenazante.
- IV. **COLABORACIÓN:** Esta modalidad es asertiva y cooperativa al mismo tiempo – la opuesta de la evitación. La colaboración implica un intento de trabajar con otra persona para encontrar una solución que satisfaga completamente los intereses de ambas personas. Ello significa que las personas se sumergen en un problema a objeto de identificar los intereses subyacentes de los dos individuos y para encontrar soluciones alternativas que puedan satisfacer ambos conjuntos de intereses. La colaboración entre dos personas pueden tomar la forma la exploración de un desacuerdo para aprender recíprocamente de las visiones al otro; de arriba a una conclusión para resolver alguna condición que, de otro modo, los tendría compitiendo por los recursos, o bien, de confrontación e intento de encontrar una solución creativa a un problema interpersonal.
- V. **COMPROMISO:** Esta modalidad es intermedia entre Asertividad y Cooperatividad. El objetivo es encontrar algún expediente, una solución mutuamente aceptable la que sólo parcialmente satisface a ambas partes. Esta modalidad se encuentra en un campo intermedio entre competencia y acomodación. La modalidad compromiso renuncia a más cosas que la de la competencia, pero a menos que la de la acomodación. Del mismo modo, esta modalidad maneja un problema de manera más directa que la modalidad de evitación, pero no explora mucho en profundidad como lo hace la modalidad de cooperación. La modalidad compromiso puede significar “*dividir las diferencias*”, intercambiar concesiones, o buscar una posición de campo intermedio.

INTERPRETACION DE LOS PUNTAJES

Habitualmente, después de recibir los resultados de cualquier test, la gente quiere saber: ¿Cuáles son las respuestas correctas?. En el caso de la conducta para el manejo de conflictos, no hay respuestas universales correctas. Las cinco modalidades son útiles en algunas situaciones: cada uno de ellas representa un conjunto de habilidades sociales útiles.

Nuestra sabiduría convencional reconoce, por ejemplo, que frecuentemente *“dos cabezas piensan más que una”*. (Colaboración). Pero también dice: *“Mata a tus enemigos con la gentileza”* (Acomodación). *“Repartamos las diferencias”* (Compromiso). *“Deja que las cosas se arreglan solas”* (Evitación). *“El poder de derechos”*. (Competencia). La efectividad de una modalidad de manejo de conflictos dada depende de los requerimientos de la situación conflictiva específica y la habilidad con la cual esa modalidad dada es utilizada.

Cada uno de nosotros es capaz de usar las cinco modalidades de manejo de conflictos: ninguno de nosotros puede ser caracterizado como teniendo solo estilo rígido. Sin embargo, todo individuo usa algunos modos de mejor manera que otros, y por ello, tiende a descansar en esas modalidades más que en otras, sea esto por cuestión de temperamento o por práctica.

Las conductas conflictivas que los individuos usan son, por ello, el resultado de sus predisposiciones naturales y de los requerimientos de la situación en la cual se encuentran. Este instrumento ha sido diseñado para medir las mezclas de modalidades de manejo de conflictos.

Para ayudarle a juzgar cuán apropiadas es su utilización de las cinco modalidades en su situación, hemos hecho un listado con una cantidad de usos para cada modalidad basada en listas generadas por presidentes de diversas compañías. Su puntaje, alto o bajo, indica la utilidad en su situación. Sin embargo, existe la posibilidad de que sus capacidades sociales lo conduzcan a descansar sobre comportamientos más o menos necesarios. Para ayudarlo a determinar esto, hemos hecho una lista con algunas preguntas de diagnóstico concerniente a las señales de advertencia sobre el *“sub – uso”* y el *sobre – uso”* de cada modalidad.

I. COMPETITIVIDAD:

USOS:

- 1) Cuando acciones rápidas y decisivas son vitales o sea, emergencias.
- 2) En asuntos importantes donde cursos de acción impopulares necesitan ser implementadas, por ejemplo, reducción de costos, introducción de reglas impopulares, disciplina, etc.
- 3) En asuntos de importancia vital para la empresa cuando usted está convencido que está en lo correcto.
- 4) Para protegerse a sí mismo contra gente que toma ventajas del comportamiento no – competitivo.

Si su puntaje es alto:

- 1) ¿Está usted rodeado de gente que dice siempre que “sí” a todo?
 - Si es así, eso tal vez se deba a que han aprendido que no es muy conveniente estar en desacuerdo con usted, o bien porque ha renunciado a ejercer alguna influencia sobre usted. Esto le impide obtener la información que necesita.
- 2) ¿Sus subordinados tienen quizás miedo de admitir su ignorancia e incertidumbre frente a usted?
 - En climas competitivos se debe luchar por influencia y respeto – lo cual significa que uno debe actuar más seguro y con más confianza en sí de lo que uno realmente siente. La resultante es que la gente está menos inclinada a pedir información y opiniones, y por lo tanto, están menos capacitadas para aprender.

Si su puntaje es bajo:

- 1) ¿Se siente usted a menudo impotente frente a las situaciones?
 - Pueden ser que usted no esté plenamente conciente del poder que tiene, porque se siente no especializado en algún tema o bien se siente incómodo con la idea de utilizar ese poder. Esto puede impedir el desarrollo de su efectividad reduciendo su influencia.
- 2) ¿Tiene dificultades para tomar una posición firme, aun cuando usted ve la necesidad?
 - A veces la preocupación por los sentimientos de los otros o las ansiedades acerca del uso del poder nos lleva a vacilar, lo cual significa posponer la decisión contribuyendo al sufrimiento y/o al resentimiento de los otros.

II. COOPERATIVIDAD

USOS:

- 1) Para encontrar una solución integrativa cuando ambas posiciones son tan importantes que debe llegarse a un compromiso.
- 2) Cuando su objetivo es aprender, es decir, probar sus propias teorías e hipótesis, comprenderle punto de vista de los otros.
- 3) Hacer que surjan visiones de la gente con diferentes perspectivas sobre el problema.
- 4) Ganar compromiso incorporando el interés de los otros en una decisión consensual.
- 5) Para elaborar los sentimientos malos que han estado interfiriendo con una relación interpersonal.

Si su puntaje es alto:

- 1) ¿Ocupa usted mucho tiempo discutiendo problemas en profundidad y que tal vez no lo ameritan?
 - La colaboración toma tiempo y energías – es tal vez el recurso organizacional más escaso. Los problemas triviales no requieren de soluciones óptimas, y no todas las diferencias personales deben forzosamente ser eliminadas. El sobreuso de la cooperación y decisión consensual representa a veces un deseo de minimizar riesgos, difundiendo la responsabilidad sobre una decisión o posponiendo la acción.
- 2) ¿Su comportamiento cooperativo no logra licitar respuestas colaborativas de parte de los otros?
 - La naturaleza exploratoria y tentativa de algunos comportamientos cooperativos pueden hacer muy fácil para otros el no tomar en consideración las aperturas colaborativas; o bien se toma ventaja de la confianza y la apertura, usted quizás ha perdido de vista alguna clave que indica la presencia de defensividad, sentimientos fuertes, impaciencia o intereses conflictivos.

Si su puntaje es bajo:

- 1) ¿Es difícil ver las dificultades como oportunidades para lograr ganancias en conjunto – como oportunidades para aprender o para resolver problemas?
 - Aun cuando hay a menudo aspectos amenazantes y no productivos en los conflictos, el pesimismo indiscriminado le pueden impedir ver las posibilidades colaborativas y privarlo así de ganancias y satisfacciones mutuas que acompañan la colaboración de éxito.

- 2) ¿Sus subordinados están descomprometidos con sus decisiones o sus políticas?
 - Tal vez sus propios intereses no han sido incorporados en esas decisiones y políticas.

III. COMPROMISO:

USOS:

- 1) Cuando las metas son moderadamente importantes, pero que no merecen el esfuerzo o la potencial irrupción de modalidades más asertivas.
- 2) Cuando dos oponentes de igual poder están fuertemente comprometidos con objetivos mutuamente excluyentes – como por ejemplo en las negociaciones entre la administración y el sector laboral.
- 3) Para alcanzar arreglos temporarios a problemas complejos.
- 4) Para arribar a soluciones expeditas bajo presión de tiempo.
- 5) Como modalidad de respaldo cuando la cooperación o la competencia no logran tener éxito.

Si su puntaje es alto:

- 1) ¿Se concentra usted tan fuertemente sobre la practicabilidad y las tácticas de compromiso que usted a veces pierde de vista asuntos más importantes principios, valores, objetivos de largo plazo, el bienestar de la compañía?
- 2) ¿El énfasis en la negociación y la tratativa crea acaso un clima cínico de “jugadores”?
 - Tal clima puede afectar seriamente la confianza interpersonal y desviar la atención de los méritos de los asuntos en discusión.

Si su puntaje es bajo:

- 1) ¿Se encuentra usted demasiado sensible o turbado como para ser afectivo en situaciones de negociación y regateo?
- 2) ¿Encuentra difícil hacer concesiones?
 - Sin esta válvula de seguridad, puede encontrar dificultades para salir bien de peleas mutuamente destructivas, luchas de poder, etc.

IV. EVITACION

USOS:

- 1) Cuando un problema es trivial, de importancia pasajera, o cuando otro problema mas importante se hace sentir.
- 2) Cuando usted no percibe ninguna posibilidad de satisfacer sus intereses, es decir, cuando usted tiene poco poder o está frustrado por algo que sería muy difícil de cambiar (políticas nacionales, la estructura de personalidad de alguien, etc.).
- 3) Cuando el daño potencial vinculado a la confrontación del conflicto sobrepasa los beneficios de resolución.
- 4) Para permitir que la gente se “enfríe”, para reducir tensiones a un nivel productivo y reconquistar la perspectiva y la compostura.
- 5) Cuando el reunir más información sobrepasa las ventajas de una decisión inmediata.
- 6) Cuando otros pueden resolver el conflicto más efectivamente.
- 7) Cuando el problema parece tangencial o sintomático de otro problema más fundamental.

Si su puntaje es alto:

- 1) ¿Su coordinación sufre a razón de gente con dificultades para adoptar sus aportes a los problemas?
- 2) ¿Parece ser que la gente anda sobre “cáscaras de huevo”?
- 3) ¿Las decisiones sobre asuntos importantes se toman por omisión?

Si su puntaje es bajo:

- 1) ¿Siente usted que hiere los sentimientos de la gente o estimula las hostilidades?
 - Puede que usted necesite ejercer mayor discreción para confrontar los problemas o más tacto para abordar los asuntos de una manera no amenazante.
- 1) ¿Se siente usted apurado o abrumado por una gran cantidad de asuntos?
 - Puede que necesite consagrar más tiempo para colocar prioridades, decidir cuáles asuntos son relativamente poco importantes y tal vez delegarlos a otros.

V. ACOMODACION:

USOS:

- 1) Cuando se da cuenta que usted está mal – para permitir que una mejor posición sea escuchada, y mostrar que usted es razonable.
- 2) Cuando el problema es más importante para otra persona que para usted – para satisfacer las necesidades de otros, y como un gesto de buena voluntad para mantener una relación cooperativa.
- 3) Para construir créditos sociales a ser usados posteriormente en problemas de mayor importancia para usted.
- 4) Cuando la preservación de la armonía y la evitación de interrupciones es esencialmente importante.
- 5) Para contribuir al desarrollo administrativo de los subordinados permitiéndoles experimentar y aprender de sus propios errores.

Si su puntaje es alto:

- 1) ¿Siente usted que sus propias ideas e intereses no concitan la atención que se merecen?.
- 2) ¿Es laxa la disciplina?
 - Aun cuando esta disciplina por sí misma sea de poco valor, hay, sin embargo, reglas, procedimientos y asignaciones cuya implementación es crucial para usted o para la organización.

Si su puntaje es bajo:

- 1) ¿Tiene dificultades para construir una buena voluntad con los otros?
 - La acomodación en asuntos menores que son importantes para otros son gestos de buena voluntad.
- 2) ¿Los otros, aparentemente, le consideran como poco razonables?.
- 3) ¿Tiene dificultades para admitir que usted está errado?
- 4) ¿Reconoce excepciones legítimas a las reglas?
- 5) ¿Sabe cuando retirarse?