

TEST DE ESTILOS DE NEGOCIACIÓN PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS

DE THOMAS & KILMANN

Los Cinco estilos de Negociación para el Manejo de Conflictos:

El test de evaluación de los estilos de negociación para el manejo de conflictos ha sido diseñado para evaluar el comportamiento de un individuo en situaciones de conflicto. “Situaciones de conflicto” se definen como aquellas 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:



Interpretación de los estilos de Negociación para el Manejo de Conflictos:



I. COMPETITIVIDAD: El estilo **Competitivo** es **Asertivo y No Cooperativo**, el individuo persigue sus propios intereses a expensas de otras personas. Esta es un estilo orientado hacia el poder, en la cual uno usa cualquier poder que parezca apropiado para ganar su propia posición: la habilidad para discutir, la jerarquía, sanciones económicas, etc. Competitividad puede significar “luchar por tus derechos”, defender una posición que se piensa que es correcta, o simplemente, tratar de ganar siempre.

II. ACOMODARSE: El estilo **Acomodaticio** es **No Asertivo y Cooperativo**, el estilo opuesto al Competitivo. Cuando el individuo se acomoda, sacrifica sus propios intereses para satisfacer los intereses de otra persona. Hay un elemento de auto sacrificio en este estilo. 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 y/o preservar la relación por encima de la situación a negociar.



III. EVITAR: El estilo **Evasivo** es **No Asertivo y No Cooperativo**, el individuo no persigue inmediatamente sus propios objetivos o aquellos de otra persona. No enfrenta el conflicto. La evasión 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: El estilo **Colaborador** es **Asertivo y Cooperativo** al mismo tiempo. Lo opuesto de la Evación. 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 puede 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/TRANSAR: El estilo **Transador** es **intermedia entre Asertividad y Cooperatividad**. El objetivo es encontrar algún expediente, una solución mutuamente aceptable, la que sólo satisface parcialmente a ambas partes. Esta modalidad se encuentra en un campo intermedio entre los estilos **Competitivo y Acomodaticio**. El estilo **Transador** 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. El estilo **Transador** puede significar “dividir las diferencias”, intercambiar concesiones, o buscar una posición de campo intermedio.

Interpretación de los Puntajes del Test de Estilos de Negociación para el Manejo de Conflictos:


Habitualmente, después de recibir los resultados de cualquier test, las personas quieren 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/Transar). “Deja que las cosas se arreglen solas” (Evitación). “El poder de derechos”. (Competencia). La efectividad de un estilo de manejo de conflictos 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 los cinco estilos en su situación, hemos hecho un listado con una cantidad de usos para cada modalidad. 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 estilo.

Estilo Competitivo	Usos
	<p>1) Cuando acciones rápidas y decisivas son vitales, o sea, emergencias.</p> <p>2) En asuntos importantes donde cursos de acción impopulares necesitan ser implementadas, por ejemplo, reducción de costos, introducción de reglas impopulares, disciplina, etc.</p> <p>3) En asuntos de importancia vital para la empresa cuando usted está convencido que está en lo correcto.</p> <p>4) Para protegerse a sí mismo contra gente que toma ventajas del comportamiento no – competitivo.</p>
Puntaje Alto	Puntaje Bajo
<p>1) ¿Está usted rodeado de gente que dice siempre que “sí” a todo? Sí 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.</p> <p>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.</p>	<p>1) ¿Se siente usted a menudo impotente frente a las situaciones? Puede ser que usted no esté plenamente consciente 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.</p> <p>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.</p>

Estilo Cooperativo	Usos
	<ol style="list-style-type: none"> 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, comprender el 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.
Puntaje Alto	Puntaje Bajo
<ol style="list-style-type: none"> 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. 	<ol style="list-style-type: none"> 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 de 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.

Estilo Transador (Compromiso)	Usos
	<p>1) Cuando las metas son moderadamente importantes, pero que no merecen el esfuerzo o la potencial irrupción de modalidades más asertivas.</p> <p>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.</p> <p>3) Para alcanzar arreglos temporarios a problemas complejos.</p> <p>4) Para arribar a soluciones expeditas bajo presión de tiempo.</p> <p>5) Como modalidad de respaldo cuando la cooperación o la competencia no logran tener éxito.</p>
Puntaje Alto	Puntaje Bajo
<p>1) ¿Se concentra usted tan fuertemente sobre la practicabilidad y las tácticas de compromiso que usted a veces pierde de vista asuntos más importantes como, principios, valores, objetivos de largo plazo, el bienestar de la compañía?</p> <p>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.</p>	<p>1) ¿Se encuentra usted demasiado sensible o turbado como para ser afectivo en situaciones de negociación y regateo?</p> <p>2) ¿Encuentra difícil hacer concesiones? Sin esta válvula de seguridad, puede encontrar dificultades para salir bien de peleas mutuamente destructivas, luchas de poder, etc.</p>

Estilo Evasivo	Usos
	<ol style="list-style-type: none"> 1) Cuando un problema es trivial, de importancia pasajera, o cuando otro problema más 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 “enfrie”, 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.
Puntaje Alto	Puntaje Bajo
<ol style="list-style-type: none"> 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? 	<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Siente usted que hiera 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. 2) ¿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.

Estilo Acomodativo	Usos
	<p>1) Cuando se da cuenta que usted está mal para permitir que una mejor posición sea escuchada, y mostrar que usted es razonable.</p> <p>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.</p> <p>3) Para construir créditos sociales a ser usados posteriormente en problemas de mayor importancia para usted.</p> <p>4) Cuando la preservación de la armonía y la evitación de interrupciones es esencialmente importante.</p> <p>5) Para contribuir al desarrollo administrativo de los subordinados permitiéndoles experimentar y aprender de sus propios errores.</p>
Puntaje Alto	Puntaje Bajo
<p>1) ¿Siente usted que sus propias ideas e intereses no concitan la atención que se merecen?</p> <p>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.</p>	<p>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.</p> <p>2) ¿Los otros, aparentemente, le consideran como poco razonables?</p> <p>3) ¿Tiene dificultades para admitir que usted está errado?</p> <p>4) ¿Reconoce excepciones legítimas a las reglas?</p> <p>5) ¿Sabe cuándo retirarse?</p>