



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

## **Sistema de evaluación lifo en la gestión de talentos en la organización**

*Blanca Estela Montano-Pérez<sup>1</sup>*

*Laura Leticia Gaona-Tamez\**

*Rosa Hilda Hernández-Sandoval\*\**

### **Resumen**

Esta investigación se realizó como respuesta a las exigencias actuales de competitividad y avance tecnológico en las pymes, se diseñó y aplicó un sistema de evaluación a través del cuestionario lifo, para determinar características de comportamiento de talentos a incorporarse a las empresas y como laboratorio de prácticas para formación y desarrollo de futuros profesionales en la gestión de talentos para la organización. El tipo de investigación es mixta con enfoque descriptivo y cuantitativo. En la metodología se consideró, realizar; análisis conceptual de la gestión de capital humano, pruebas psicométricas en el proceso de elección por competencias, desarrollar software, se aplicó a 150 candidatos en el proceso de elección, se obtuvieron los siguientes resultados en los estilos de trabajo: 53% Toma y controla, 32% Da y apoya, 10% Mantiene y conserva, 5% Adapta y negocia, lo que proporciona soporte en las decisiones en la elección y contratación en la empresa.

**Palabras clave:** estilos lifo, talentos, competencias.

### **Abstract**

This research was carried out in response to the current demands of competitiveness and technological advancement in PYMEs, an evaluation system was designed and applied through the lifo questionnaire, to determine behavioral characteristics of talents to join companies and as a practice laboratory for training and development of future professionals in talent management for the organization. The type of research is mixed with a descriptive and quantitative approach. In the methodology it was considered, to carry out; Conceptual analysis of human capital management, psychometric tests in the selection process by competencies, developing software, was applied to 150 candidates in the election process, the following results were obtained in the work styles: 53% Take and control, 32% Gives and supports, 10% Maintains and preserves, 5% Adapts and negotiates, which provides support in the decisions in the election and hiring in the company.

**Keywords:** lifo, styles, talents, competitions

<sup>1\*\*</sup> Universidad Autónoma de Coahuila

## **Introducción**

La elección de capital humano es un proceso para incorporar talentos a la empresa y actualmente se considera una estrategia que ayuda a la organización a ganar o mantener una ventaja sostenible frente a los competidores. El sistema de evaluación de estilos de comportamiento lifo es una parte de todo un proceso de gestión de capital humano, lo cual representa un área de oportunidad para las pymes. La tendencia de la industria 4.0 obliga a los empresarios a meditar y tomar conciencia para adaptarse a nuevos escenarios y digitalizar los procesos, para conocer las características de los candidatos y decidir si cumplen con los perfiles de puesto para integrarse a la empresa.

En investigaciones realizadas sobre el tema, se ha encontrado que las pequeñas y medianas empresas españolas, utilizan como instrumentos de selección, el currículo, las referencias y la entrevista no estructurada, visualizando que existen otros instrumentos que pudieran complementar y fortalecer el proceso de elección (Alonso Pamela, 2015). También se considera que evaluar los recursos humanos entre otros aspectos internos de las pymes, determina su competitividad (Saavedra María Luisa, 2013). Se ha analizado que a nivel local una de las causas que origina la baja sobrevivencia de las pymes es la administración empírica de los procesos, la inestabilidad, falta de preparación de los recursos humanos, rotación de personal, procesos de socialización para el capital humano que se integra a la empresa (Víctor Manuel Molina Morejón, 2011). Se plantea la siguiente hipótesis: 1. La gestión de talentos que manejan las pymes en la región centro del estado de Coahuila presenta áreas de oportunidad en cuanto a sistemas de evaluación de capital humano.

## **Objetivo**

Conocer información bibliográfica de la gestión de talentos, pruebas psicométricas, identificar los diferentes estilos lifo, su importancia, aplicación, revisión, análisis y representación gráfica, diseñar software del sistema de evaluación de estilos lifo en la elección de capital humano en pymes.

## **Desarrollo**

Actualmente en las empresas, los procesos para integrar a candidatos potenciales son cada vez mas específicos analizando desde características personales, actitudes, reacciones ante situaciones estresantes, el cuidado de su salud, su calidad de vida y de trabajo, además de su formación profesional. Dentro de los componentes del capital humano se consideran: Las personas, con todo lo que implica su personalidad, inteligencia, actitudes, experiencia, competencias, habilidades, creatividad e innovación., se toman en cuenta de acuerdo con la cultura organizacional de la empresa, que haya congruencia con sus valores, creencias, políticas, procedimientos, sistemas administrativos, aplicación de la tecnología y estilos de gestión

(Chiavenato, 2008).

Hablar de talentos implica contar un factor diferencial en sus competencias y para ser más explícito, nos referimos a la competencia laboral que se espera observar en una persona como producto de sus conocimientos teóricos y prácticos, así como actitudes de responsabilidad personal y profesional en el cumplimiento de calidad en sus funciones (Sagi-Vela, 2004).

Los talentos son personas dotadas de competencias, lo que implica tener conocimientos, habilidades, juicio y actitudes que la empresa necesita para contar con la fuerza laboral que le permita logara sus metas de productividad o servicios (Chiavenato, 2008).

Existen diversos modelos de competencias, David McCleand maneja una combinación de habilidades cognitivas, interpersonales, de liderazgo, motivaciones, actitudes, rasgos y conocimientos aplicados para fundamentar su modelo de competencias distintivas. William Byham hace énfasis en los comportamientos, habilidades cognitivas y liderazgo para presentar el modelo de competencias genéricas. La base del modelo de competencias funcional se encuentra en la capacidad cognitiva sobre aspectos técnicos, así como las habilidades y comportamiento responsable para llevar a la práctica tareas que se consideran de cierta manera como soporte para cumplir con eficacia las responsabilidades de su puesto. Los tres modelos mencionados, coinciden que hablar de conocimientos habilidades y actitudes (Saracho, 2005).

**Tabla 1. Talentos, son las personas dotadas de competencias.**

<b>Conocimiento</b>	<b>Habilidad</b>	<b>Juicio</b>	<b>Actitud</b>
SABER	SABER HACER	SABER ANALIZAR	SABER QUE OCURRA
Aprender a Aprender Aprender Continuamente Ampliar el Conocimiento Transmitir Conocimiento Compartir Conocimiento	Aplicar el Conocimiento Visión global Sistemática. Trabajo en Equipo. Liderazgo. Motivación. Comunicación	Aplicar el Conocimiento Visión global Sistemática. Trabajo en Equipo. Liderazgo. Motivación. Comunicación	Actitud Emprendedora. Innovación. Agente de cambio. Asumir riesgos. Enfoque en Resultados. Autorrealización.

**Fuente:** (Chiavenato, 2008)

Las empresas exitosas consideran a las personas como el principal activo, por esta razón los direccionan a su filosofía global y a su cultura organizacional incorporando un alto sentido de identidad aportando su actuación laboral para crecer, prosperar y mantener su continuidad a nivel profesional, laboral y organizacional (Chiavenato, 2008).

Las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir del trato que reciben. Pueden ser fuente de éxito y también de problemas.

Para que el proceso de elección que la empresa aplica se proyecte en lograr cubrir las posiciones ofertadas con el capital humano con mayores fortalezas, es esencial aplicar herramientas formales (Salgado y Moscoso, 2008).

En las últimas tres décadas en la investigación sobre selección de personal se han logrado grandes avances en el conocimiento de la validez predictiva de los instrumentos gracias a las nuevas técnicas metodológicas empleadas, particularmente la utilización del meta-análisis psicométrico así, en este momento se conocen cuáles son las herramientas de selección más fiables y válidas y, además, cuáles aportarán una mayor utilidad económica a la organización (Hunter y Schmidt, 2004).

Las personas difieren unas de otras en su forma de comportarse, en sus relaciones, en su capacidad para aprender una tarea y en su manera de ejecutarla después de haberla aprendido, en su historia personal, en su inteligencia y aptitudes, en su potencial de desarrollo, en su aportación a la organización, por lo que un aspecto importante de la selección de las personas es estimar a priori esas variables individuales. Una vez que concluye el proceso de selección, su resultado es no solo un diagnóstico actual, sino principalmente, un pronóstico futuro de esas variables. No solo una idea actual, sino una proyección de cómo estarán a largo plazo (Tulmo y Carolina, 2015).

Las pruebas psicométricas, son herramientas que han sido sometidas al proceso científico, que permite estandarizar sus procesos, aplicando cuestionamientos para conocer diversas reacciones en las personas evaluadas, las cuales, con registradas, analizadas de acuerdo con diferentes criterios para emitir un resultado (Tovar, 2007).

Las pruebas psicométricas son fundamentales en el proceso de elección tomando en cuenta las variables consideradas en el perfil de puesto. Las pruebas están diseñadas para evaluar, coeficiente intelectual, conocimientos, aptitudes, rasgos de personalidad, valores, estilos de comportamiento, formas de aprendizaje, cómo se enfrenta a la resolución de problemas, como se comporta ante situaciones estresantes, y se consideran importantes, pero también complementarias a otros procesos de atracción y elección en donde se evalúan otras variables como la formación académica, experiencia laboral, y otros aspectos que pueden surgir con éstas

pruebas; debiendo ser administrado por profesionales expertos en estos procesos de gestión de capital humano, que puedan escoger el set de pruebas que sirva para evaluar de forma efectiva las competencias necesarias para cada puesto de trabajo (Vázquez, 2005).

Según el sitio web Deal consultores menciona que el Método LIFO se originó en 1967 como una herramienta positiva y estructurada de soporte al desarrollo organizacional, los grupos T y el entrenamiento sensitivo. Estos nuevos métodos de grupo ayudaban a las personas a aprender la forma de mejorarse a sí mismos mediante el estudio del comportamiento, el pensamiento y sentimientos de unos y otros. El Entrenamiento Life Orientations, es un sistema de ciencia del comportamiento aplicada, que promueve el éxito para individuos y equipos. Mejora la productividad individual, la comunicación interpersonal y el trabajo colaborativo en equipo. Comienza con la identificación de la orientación de vida básica individual, o estilo de comportamiento. Sobre la base del autoconocimiento, ofrece poderosas estrategias que posibilitan a individuos y grupos ser más exitosos en su trabajo y más influyentes al relacionarse con personas clave. El Entrenamiento Life Orientations, en su forma abreviada, fue creado por Stuart Atkins, Ph.D. y Allan Katcher, Ph.D. en 1967-1968 basándose en el trabajo de Erich Fromm, Carl Rogers y Abraham Maslow. Es distribuido alrededor del mundo por BCon LIFO Internacional, Inc., una subsidiaria de Business Consultants, Inc.

Los resultados del Cuestionario LIFO muestran sus preferencias relativas por las cuatro orientaciones de vida básicas, o estilos de comportamiento. Estas preferencias componen su patrón de éxito y le indican lo que puede hacer para alcanzar niveles aún mayores. Sus preferencias están indicadas mediante puntajes que van del 9 al 36. Todos los valores con una diferencia de tres puntos o menos del puntaje más alto indican sus estilos de mayor preferencia. Todos los valores con una diferencia de tres puntos o menos del puntaje más bajo indican sus estilos de menor preferencia. Este cuestionario explora su patrón de éxito bajo dos tipos de condiciones: favorables cuando las cosas están bien y estresantes cuando usted experimenta conflicto o adversidad. La mitad de las personas que completan este cuestionario tienen el mismo patrón de éxito bajo condiciones favorables y condiciones de estrés. La otra mitad tiene un patrón de éxito diferente bajo condiciones de estrés, porque han descubierto que para ellos dicho patrón es más efectivo.

La clasificación se presenta en cuatro categorías de estilos gerenciales. Las denominaciones son una adaptación muy libre de los nombres originales en inglés: Colaborador – auxiliador, contralor – receptivo, conservador – posesivo y adaptable – conciliativo.

El colaborador – auxiliador se caracteriza porque desempeña su tarea administrativa con seriedad, constancia y cada día desea poner a prueba su excelencia. Es prudente idealista,

confiado, leal, cooperador, receptivo. Esta dispuesto a responder cuando le solicitan y ayuda, aunque a veces quisiera decir “no” más a menudo.

El contralor – receptivo parte de una base única forma de alcanzar el éxito es realizar cosas pase lo que pase. Sus rasgos más marcados los convierten en un ser incansable, optimista, persuasivo, presuroso, arriesgado y enérgico ventajas que pueden degenerar en trazos dominantes de arrogancia, exageración, impaciencia e impulsos obsesivos. Es el jugador típico que arriesga todo en una racha mala o buena suerte. Le encanta tomar la iniciativa, pero debería delegar más.

El conservador – posesivo dirige y realiza valorando sus recursos y exigiéndoles al máximo. Es práctico constante y tenaz. Pero al otro lado de la moneda resulta poco creativo, esclavo de las minucias, hostil, testarudo y quisquilloso. Mide en exceso antes de actuar. Se enreda y sucumbe en lo que se ha llamado parálisis por análisis, es decir pondera en forma exhaustiva las cosas que ni hace ni llega a nada (Atkins, 1973).

El adaptable – conciliativo es contraste con el tipo anterior, se entiende a las maravillas con sus semejantes, busca sus opiniones y trata de ponerlas en práctica. Es flexible, entusiasta, juvenil, inspira, orienta, tiene tacto y se adapta. Pero puede ser inconsecuente, nervioso, infantil, poco realista.

Se hace una aclaración no es posible clasificar a la perfección a ninguna persona en una categoría específica. Uno de los peligros que entrañan el buen logro es querer repetirlo. Por eso cuando alguien nos objeta, o se opone a nuestras ideas, o fijamos objetivos irreales, o nos sorprenden tomando una mala decisión, nuestra personalidad se distorsiona y surge la ocasión propicia para manifestar los rasgos negativos. Uno de los fines de nuestro programa es descubrir el tipo de personalidades o circunstancias que incitan la reacción negativa, es decir, la que se contrapone a los rasgos buenos de nuestro carácter. El ser humano responde en forma distinta cuando las circunstancias varían. Un gerente es franco y cordial, toma decisiones rápidas y estimula si las circunstancias de la empresa lo permiten. Es el mismo ejecutivo tímido y apático que reacciona frente a las críticas o condiciones adversas en su ambiente de trabajo (Adkins,1973).

Los participantes en estas jornadas de autodescubrimiento contestan a cuestionarios con 72 preguntas que arrojan dos puntajes. El primero se aplica a situaciones favorables, cuando las posibilidades de éxito son obvias. El segundo de las adversas, o una serie de alternativas que pueden motivar la crítica o la oposición., obteniendo los siguientes resultados: El uso productivo y uso excesivo de la intensidad de cada uno de los 4 estilos gerenciales que muestra la persona: Da y Apoya, Toma y Controla, Mantiene y Conserva, Adapta y Negocia. LIFO suscita un clima ideal para que, una vez descubierto el estilo propio, el gerente lo modifique o complemente

conforme a las exigencias de su medio de trabajo y las características de colegas, superiores y subordinados.

El sistema muestra además en qué circunstancias y cuáles características personales son las más propicias para manifestar en forma exagerada o distorsionada los rasgos propios, y enseña como aplica correctivos que suprimen el exceso.

El programa de administración de fuerzas acentúa el valor de aprender a trabajar con las diferencias, de apreciar la contribución que cada estilo puede hacer el equipo de trabajo, y de planificar la manera como utilizar estos estilos productivamente. Así el que es rápido para tomar decisiones permite que el grupo avance, da energía a sus actividades y le brinda un sentido de logro, pero el analítico-sistematizador puede proveer la información y los hechos en los cuales se basen las decisiones, así como también asegurar la coherencia entre los planes y los cursos de acción que se tomen.

La aplicación del cuestionario es en forma individual o colectivo en aproximadamente 20 minutos sin cronometrar. Enseguida se presenta la descripción de cada estilo de trabajo:

### **Estilo da y apoya**

El estilo Da y Apoya. Se caracteriza por un intento de conducirse de manera tal que la persona se gane el respeto de los demás. Consiste en la extensión del deseo de ser una buena persona, de ser capaz de actuar de acuerdo con los valores y dictados por sus propias convicciones, de extender el desarrollo personal que se refleja en una insistencia y preocupación general por los altos estándares de conducta. Así se valorizan la consideración por a los demás, la ayuda al prójimo y la capacidad de hacer las cosas bien. La confianza de los demás, una apariencia modesta y el deseo de dedicar sus esfuerzos a buenas causas son consistentes con este estilo. Es muy importante para esta persona el satisfacer las necesidades del otro.

Si se siente muy amenazada, una persona que utiliza este estilo puede volverse extremadamente preocupada con ideales al punto de tornarse no realista, tan preocupada o confiada en los demás. Debido a sus altos estándares también puede, bajo presión, volverse muy autocrática, perder confianza en sus propias habilidades y tornarse sumamente dependiente. Frente a un conflicto la respuesta tratará de aliviar la tensión mediante el uso de la renuncia o resistencia pasiva.

**Condiciones de lucha.** Deseoso de oír la posición de los demás. Acepta y trata de resolver quejas legítimas. Altamente dedicado a reducir el conflicto y establecer cooperación. Ejerce influencia en la oposición a través de enunciados de principios y de justicia.

En exceso, puede identificarse demasiado con los objetivos ajenos y olvidarse de los propios. Puede llegar a aceptar exigencias no razonables. Se rinde a la oposición por evitar ser visto como no cooperativo.



**Condiciones de estrés.** Deseoso de asumir la responsabilidad y de tratar otra vez. Optimista, con esperanzas de que todo se resolverá en su debida forma.

En exceso, se vuelve crítico consigo mismo y con los demás cuando no puede lograr lo imposible. Carece de percepción de los peligros, involucrados de la situación. Excesiva confianza en los demás cuando se siente inseguro.

**Condiciones habituales.** Necesita sentir que está trabajando en el mejor proyecto, el más relevante. Le gusta realizarse, haciendo algo que beneficie a los demás. Deseoso de confiar en lo que dicen los demás sin ponerlo en duda. Permite a los demás sentir que tienen un papel importante en la determinación de lo que ocurre.

En exceso, se niega a trabajar en proyectos de menor relevancia o propósito. Puede dejarse envolver demasiado en los problemas de los demás y ser incapaz de decir “no”. Fácil de manipular, termina desilusionándose de la gente. Puede ser demasiado sensible a la dirección de otros y serle difícil iniciar acciones.

### **Estilo toma y controla**

El estilo Toma y Controla. En el núcleo de este estilo se encuentra la preocupación por ser simple competente, el deseo de aprovechar toda oportunidad que se presente, la creencia de que el individuo es el dueño de su propio destino. El estilo se caracteriza por un alto sentido de urgencia temporal, una tendencia a confiar en la propia experiencia y el propio juicio, a actuar con prontitud, y hacer cosas. Los logros son algo imprescindible. Organizar y dar impulso a otros con el fin de hacer cosas es algo que le resulta sumamente atractivo, como también el sentir el desafío de los problemas que deben ser resultados. Obtiene un alto sentido de satisfacción en el hecho de ser personalmente capaz de influenciar y convencer a otros de la superioridad de sus propios deseos. La amenaza y la alta tensión estimulan un aumento en la actividad, un interés exagerado en el trabajo de todos y cada uno de los demás miembros del equipo y, a veces un esfuerzo frenético por resolver los problemas de manera inmediata. La paciencia se acaba, y esto a menudo se acompaña de enojo, estallidos y presión coercitiva sobre los subordinados. Cuando debe enfrentar un conflicto, la persona que utiliza este estilo se presenta de manera enfática, se vuelve defensiva, usa todos los medios a su alcance para salir vencedora. Es difícil hacerle aceptar el hecho de que está equivocada, aunque ella misma sepa que efectivamente lo está.

**Condiciones de lucha.** Expresa su posición con firmeza y convicción, confronta el desacuerdo y estimula a los demás a ventilar el suyo. Es persistente con los otros y no cesa en sus esfuerzos hasta lograr que se tome una decisión clara, tajante. Rápido para convertir objeciones ajenas en ventajas propias.

En exceso, puede volverse arrogante y exigente, frustrando a los otros, puede exagerar el desacuerdo, haciendo difícil para los demás el encontrar la solución. Puede presionar a los demás y no dejar lugar para reflexionar antes de tomar la decisión. Puede ofrecer respuestas demasiado simples para problemas complejos, apresuradamente.

**Condiciones de estrés.** Invierte grandes cantidades de energía en varias direcciones simultáneamente. Rápido para responder a emergencias y resolver problemas. Es capaz de hacer muchas cosas con poca ayuda. Puede enfrentar el estrés.

En exceso, corre el riesgo de dispersar sus esfuerzos, extenuarse y perder la efectividad. Responde sin verificar estrategias o sin aclarar con autoridades. Puede no dejar que los demás actúen como una fuente de consejo, como un recurso.

**Condiciones habituales.** Le gusta tener el control de la relación y determinar el curso de lo que ocurre. Actúa con rapidez y expresa un sentido de urgencia a los demás para que actúen ahora. Disfruta el desafío de situaciones y personas difíciles. Prueba y presiona para llegar a la resistencia oculta.

En exceso, domina y elimina la expresión de datos importantes por parte de los otros. Sacrifica pensamiento por acción y puede abrumar a los demás con un sentido de emergencia. Puede llegar a tomar un desafío por el desafío mismo aun cuando no sea productivo o provechoso. Puede hacer sentir a los demás como acusados de un crimen.

### **Estilo de trabajo: mantiene y conserva**

El estilo Da y Apoya. Se caracteriza por un intento de conducirse de manera tal que la persona se gane el respeto de los demás. Consiste en la extensión del deseo de ser una buena persona, de ser capaz de actuar de acuerdo con los valores y dictados por sus propias convicciones, de extender el desarrollo personal que se refleja en una insistencia y preocupación general por los altos estándares de conducta. Así se valorizan la consideración por a los demás, la ayuda al prójimo y la capacidad de hacer las cosas bien. La confianza de los demás, una apariencia modesta y el deseo de dedicar sus esfuerzos a buenas causas son consistentes con este estilo. Es muy importante para esta persona el satisfacer las necesidades del otro.

Si se siente muy amenazada, una persona que utiliza este estilo puede volverse extremadamente preocupada con ideales al punto de tornarse no realista, tan preocupada o confiada en los demás. Debido a sus altos estándares también puede, bajo presión, volverse muy autocrática, perder confianza en sus propias habilidades y tornarse sumamente dependiente. Frente a un conflicto la respuesta tratará de aliviar la tensión mediante el uso de la renuncia o resistencia pasiva.

**Condiciones de lucha.** Puede responder con calma y objetividad a objeciones de los demás, puede aferrarse tenazmente a su opinión, usa hechos para superar las objeciones de los demás. Prefiere esperar a que se calmen los ánimos antes de insistir o avanzar su posición.

En exceso, puede no demostrar suficiente sentimiento y preocupación y parecer desinteresada, puede no ceder cuando es necesario, haciendo que los demás se alejen. Puede entusiasmarse tanto en documentar su posición que llega a aburrir a los demás con excesivo detalle. Puede apartarse y volverse distante, no dando a los demás la satisfacción del esfuerzo sostenido.

**Condiciones de estrés.** Hace el inventario, analiza la situación y examina los pro y contra de las alternativas. Puede establecer prioridades y funcionar de una manera sistemática y sensata.

En exceso, puede quedar encerrado en la parálisis por análisis y no llegar a hacer recomendaciones decisivas. Puede ser tan sistemático que llega a descuidar los riesgos o la urgencia de la situación.

**Condiciones habituales.** Se basa grandemente en datos, análisis, lógica para tomar decisiones, delinea aspectos de su posición y las opciones para los demás, examina y estudia exhaustivamente las necesidades de las personas y la situación. Le gusta trabajar con lo ya probado y conocido y aprovechar al máximo lo ya existente.

En exceso, puede sumergirse demasiado en los datos y no percibir la falta de interés de los demás. Puede confundir a la gente presentándoles demasiadas opciones. Puede usar demasiado tiempo haciendo investigación y hacer sentirse desinteresados a los demás. Puede no apreciar nuevas ideas y responder sin entusiasmo a cambios propuestos.

### **Estilo lifo adapta y negocia**

El estilo Da y Apoya. Se caracteriza por un intento de conducirse de manera tal que la persona se gane el respeto de los demás. Consiste en la extensión del deseo de ser una buena persona, de ser capaz de actuar de acuerdo con los valores y dictados por sus propias convicciones, de extender el desarrollo personal que se refleja en una insistencia y preocupación general por los altos estándares de conducta. Así se valorizan la consideración por a los demás, la ayuda al prójimo y la capacidad de hacer las cosas bien. La confianza de los demás, una apariencia modesta y el deseo de dedicar sus esfuerzos a buenas causas son consistentes con este estilo. Es muy importante para esta persona el satisfacer las necesidades del otro.

Si se siente muy amenazada, una persona que utiliza este estilo puede volverse extremadamente preocupada con ideales al punto de tornarse no realista, tan preocupada o confiada en los demás. Debido a sus altos estándares también puede, bajo presión, volverse muy autocrática, perder

confianza en sus propias habilidades y tornarse sumamente dependiente. Frente a un conflicto la respuesta tratará de aliviar la tensión mediante el uso de la renuncia o resistencia pasiva.

**Condiciones de lucha.** La persona con este estilo puede ver ambos lados de una discusión, trata de mantener el nivel de tensión al mínimo mediante el uso del humor y apaciguamiento de desacuerdos. Encuentra formas nuevas, aun no experimentadas para resolver las diferencias. Es optimista, entusiasta acerca del resultado final del conflicto.

En exceso, parece ambivalente e inconsistente, no pronunciándose definitivamente por nada. Puede evitar que ciertas objeciones se expresen en su totalidad, de modo que el problema vuelve a presentarse más adelante. Puede hacer sentir a los demás que no está comprendiendo la seriedad y dificultad del problema.

**Condiciones de estrés.** El sentido de humor mantiene la distancia bajo presión, es diplomático y cuidadoso de los sentimientos de los demás, no desea crear una presión mayor., se muestra ansioso de intentar varias soluciones para reducir el estrés.

En exceso, dispersa la seriedad y crea un sentido de bienestar artificial, puede mostrar tanto tacto que termina creando desconfianza con respecto a sus pensamientos y sentimientos reales., parece no tener objetivos, no concentrarse en metas, lo cual confunde a la gente con muchas opciones.

**Condiciones habituales.** Usa el tono ligero y el encanto personal para ganarse la simpatía de la gente, es sensible y consciente de los sentimientos de los demás y lo que los complacerá., es flexible en encontrar nuevos modos de satisfacer a los demás., es capaz de negociar con comodidad y de adaptarse a toda clase de gente.

En exceso, se vuelve demasiado entretenido y distrae de la seriedad de la situación, puede llegar a acomodarse demasiado a los deseos de los demás, volviéndose solícito, puede volverse inconscientemente y no hacer lo que la experiencia muestra es lo mejor para los demás, puede exagerar los contactos sociales y no usar su tiempo con eficiencia.

## **Metodología**

Las acciones que permitieron cumplir con los objetivos establecidos se desarrollaron de la siguiente manera: Búsqueda de información bibliográfica, análisis de pruebas psicométricas, análisis de los componentes de la prueba lifo, especificar requerimientos para el sistema de evaluación, especificaciones del software, diseño y codificación, prueba y retroalimentación del sistema, implementación y resultados.

De acuerdo con el conocimiento la investigación, es de tipo explicativa, ya que la atención se centra en determinar los distintos conceptos del tema de la investigación, así como su aplicación e importancia de éstos dentro de las organizaciones.

En función de la fuente de datos, se aplicó la investigación mixta, ya que participa de la naturaleza de la investigación documental y de campo.

En el proceso de atracción y elección de talentos de la empresa de la localidad que autorizó la aplicación del sistema de evaluación lifo, a 150 candidatos para participar en estos procesos a través del departamento de Recursos Humanos solicitando incorporarse a la organización en sus distintos departamentos. La base de datos que contiene la información de contacto del personal está considerada como reservada por la confidencialidad de la empresa y de las personas participantes. El instrumento que se utilizó: Cuestionario de autodescripción LIFO

## **Resultados**

En el análisis de los resultados de los candidatos evaluados, se determinaron los estilos de trabajo de la siguiente manera:

Toma y controla (controlador) 53%, Da y apoya (colaborador) 32%, Mantiene y conserva (conservador) 10%, Adapta y negocia (negociador) 5%., representado en la gráfica 1.

Personas evaluadas 43% corresponden al sexo femenino y 57% al sexo masculino. Gráfica 2

En cuanto al grado de escolaridad de las personas evaluadas, el 23% corresponde al nivel medio superior y el 77% al nivel superior. Gráfica 3

El estado civil de las personas evaluadas se clasifica de la siguiente manera: Soltero 64.67%, casado 30%, divorciado 2%, unión libre 3.33%. Gráfica 4.

El software tiene varios módulos: registro de usuarios, indicaciones de respuestas, cuestionario con opciones de respuestas, resultados del proceso, exportación de datos, representación gráfica, descripción del estilo de trabajo y reporte de resultados.

Otro de los resultados obtenidos fue la automatización del sistema de evaluación de estilos lifo, realizada a través de una aplicación con software computacional, tener la información electrónica de los candidatos para un puesto, tener un registro histórico de los candidatos, permitiendo rápida respuesta en el proceso de elección de capital humano.

El sistema de evaluación tiene un diseño simple y eficaz, ya que proporciona indicaciones claras y ejemplo que facilita que las personas interactúen y den respuesta, por lo que puede implementarse en cualquier empresa u organización para evaluar estilos de comportamiento en condiciones habituales, de lucha y estrés en el contexto laboral.

## **Conclusiones.**

A través del análisis de los resultados se determinan cuatro estilos gerenciales de comportamiento: da y apoya (colaborador), toma y controla (controlador), mantiene y conserva (conservador) y adapta y negocia (negociador).

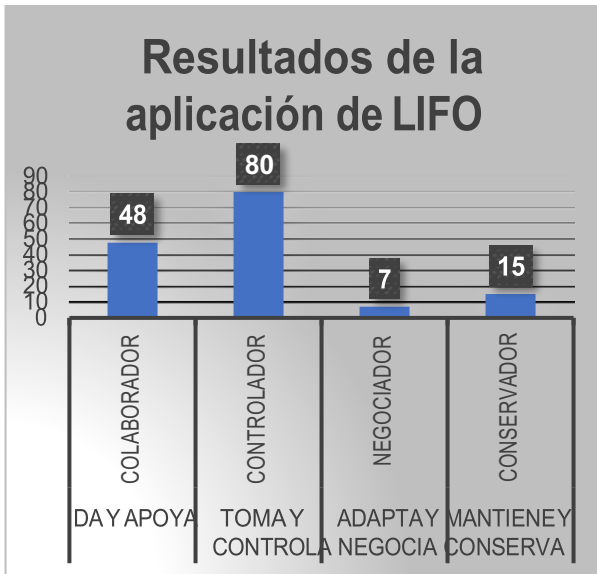
Se identifican fuerzas y talentos del evaluado y la forma en que las aplica en sus tareas gerenciales.

Muestra como la persona puede incrementar su efectividad personal mediante la administración y manejo de sus orientaciones vitales.

Facilita el uso productivo de estos talentos y su aplicación para la integración de equipos de trabajo o proyectos, solución de problemas en grupo y la planeación y asignación de trabajo de acuerdo con las fuerzas y talentos de cada miembro del equipo.

Contribuye a fortalecer la toma de decisiones en el proceso de elección de talentos que se incorporan a la organización.

Se continuará trabajando en la implementación del sistema de evaluación lifo como parte de la gestión de capital humano en las pymes y como laboratorio de prácticas en el desarrollo de competencias profesionales en la universidad.



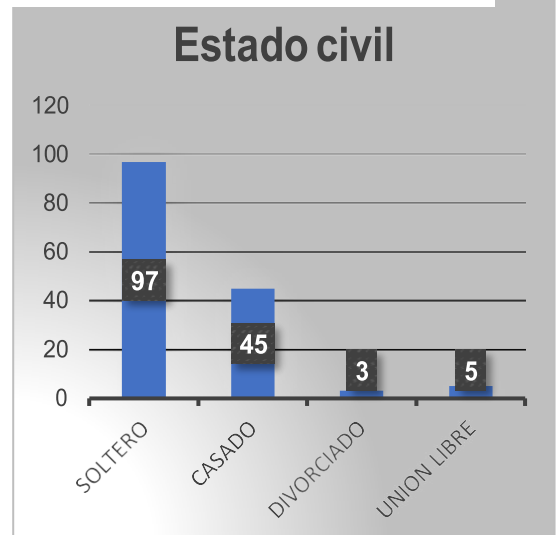
Gráfica 1. Interpretación de los Estilos Lifo.



Gráfica 2. Evaluación por género.

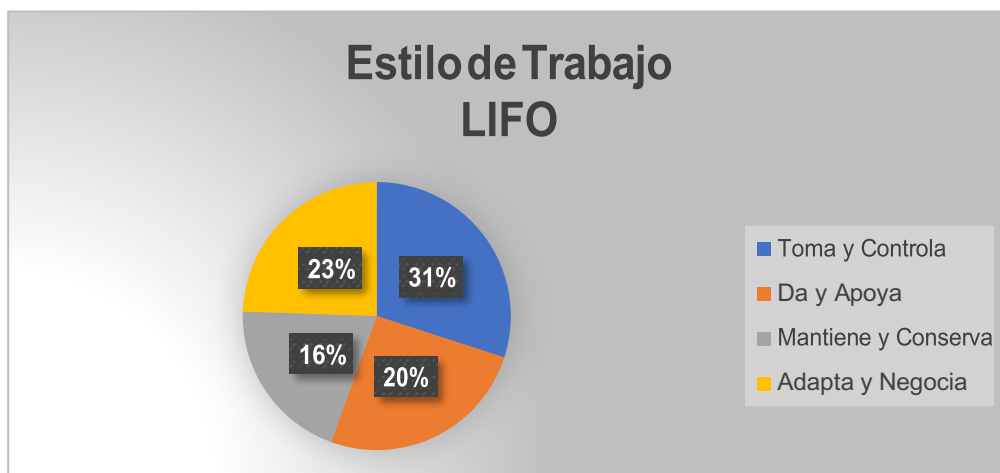


Gráfica 3. Escolaridad de personas evaluadas.



Gráfica 4. Estado civil de evaluados.

Gráfica 5. Ejemplo representación gráfica de resultados de la aplicación evaluación Lifo.



## Referencias

Alles, M., (2005). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Ediciones Granica.

Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/pdf/2313/231340289003.pdf>

Alonso Pamela, M. S. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*.

Atkins, S., & Katcher, A. (1973). *LIFO Training & OD Analyst Guide, a Program for better utilization of Strengths and Personal Styles*. LA: Atkins Katcher Associates.

Azzati, N. (2002). *Report Lifo. A Division of Business Consultants Network, Inc.* Recuperado de: [http://www.dealconsultores.com/Reporte\\_LIFO\\_muestra.pdf](http://www.dealconsultores.com/Reporte_LIFO_muestra.pdf)

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*.

Molina Morejón, M. d. (2011). Reflexión sobre la sobrevivencia de las pyme en el estado de Coahuila. *Revista internacional de administración y finanzas*, 4(1).

Saavedra, M.L. ( Julio - Diciembre de 2013). Determinación de la competitividad de la pyme en el nivel micro: El caso del Distrito Federal, México. *FIR, FAEDPYME International Review// Vol.2 N, 2(4)*, 38 - 52.

Sagi-Vela. (2004). *Gestión por competencias profesionales: herramientas de personal y de la organización*. ESIC.

Saracho, J. M. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias*. RIL Editores.



## Anexo

### Cuestionario de autodescripción LIFO

#### UN RECONOCIMIENTO DE ORIENTACIONES VITALES

NOMBRE \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

#### INSTRUCCIONES:

Esto no es una prueba con respuestas correctas o incorrectas. Es un instrumento que le permite a usted describir sus estilos de vida principal y secundario, con el fin de identificar los modos productivos y anti productivos en que usted utiliza sus fuerzas. Encontrará en el cuestionario enunciados descriptivos, cada uno seguido por cuatro terminaciones posibles. En los espacios blancos a la izquierda de cada terminación, coloque los números 4,3,2 y 1, de acuerdo con la terminación que más se asemeja (4) y cuál es la que siente se le asemeja menos (1).

Por favor complete el siguiente ejemplo:

#### CASI SIEMPRE SOY:

- ( ) + Benévolo, afable y útil
- ( ) + Productivo y lleno de planes
- ( ) + Económico y cuidadoso
- ( ) + Encantador y popular

\* NO USE 4, 3, 2 ó 1 MÁS DE UNA VEZ

Si encuentra que algunos enunciados del cuestionario tienen dos o más terminaciones que se asemejan de igual manera, o que son igualmente distintas a como usted siente que es, colóquelas en orden de todos modos, aunque le resulte difícil. Cada terminación debe clasificarse como 4, 3, 2, 1.

#### ME SIENTO MAS CONTENTO CONMIGO MISMO CUANDO:

- ( ) + 1.- Actuó con idealismo y optimismo
- ( ) + 2.- Veo una oportunidad de liderazgo y voy tras ella
- ( ) + 3.- Busco mi propio interés y dejo a los demás buscar el suyo
- ( ) + 4.- Me adapto al grupo en el cual me encuentro

SOY SUMAMENTE APTO PARA TRATAR A OTROS

- ( ) + 5.- Respetuosa, cortés y admirativamente
- ( ) + 6.- Activa, enérgicamente y con seguridad en mí mismo
- ( ) + 7.- Cuidadosa, reservadamente y con tranquilidad
- ( ) + 8.- Con simpatía, social y amistosamente

HAGO SENTIR A LOS OTROS

- ( ) + 9.- Bien considerados, capaces y dignos de que se les pida consejo
- ( ) + 10.- Interesados y entusiasmados por asociarse conmigo en lo que deseo hacer
- ( ) + 11.- Tratados con justicia, respetados y apreciando la consideración que les profeso
- ( ) + 12.- Complacidos, impresionados conmigo y deseosos de tenerme cerca

EN UN DESACUERDO CON OTRA PERSONA ME VA MEJOR SI

- ( ) + 13.- Me fío del sentido de justicia de la otra persona
- ( ) + 14.- Trato de manejarla por medio de mi astucia y superioridad táctica
- ( ) + 15.- Permanezco compuesto, metódico e impasible
- ( ) + 16.- Soy flexible y me adapto a la otra persona

EN MIS RELACIONES CON LOS DEMÁS PUEDO

- ( ) + 17.- Volverme demasiado confiado y depositar mi confianza aún en aquellos que no parecen buscarla.
- ( ) + 18.- Volverme agresivo y aprovecharme de los otros, antes de que se den cuenta que no he sido muy considerado con ellos.
- ( ) + 19.- Volverme suspicaz y prudente y tratarlos con demasiada reserva
- ( ) + 20.- Volverme demasiado amistoso y hallarme en medio de gente aun cuando no he sido especialmente invitado.

IMPRESIONO A LOS DEMÁS COMO

- ( ) + 21.- Una persona ingenua que tiene poca iniciativa y confianza en sí misma
- ( ) + 22.- Un “agudo agente de bolsa” que siempre trata de sacar el mejor partido posible de la ganga.

( ) + 23.- Un individuo obstinado que es frío hacia los demás

( ) + 24.- Una persona inconsistente que nunca toma una verdadera posición personal

SIENTO QUE PUEDO PERSUADIR A LA GENTE SIENDO

( ) + 25.- Modesto e idealista

( ) + 26.- Convincente y seguro de sí mismo

( ) + 27.- Paciente y práctico

( ) + 28.- Entretenido y animado

EN MIS RELACIONES CON LOS DEMÁS SOY SUMAMENTE APTO PARA SER

( ) + 29.- Creíble y confiable y de apoyo para otras personas

( ) + 30.- Rápido para desarrollar ideas útiles y organizar a los demás para que las lleven a cabo

( ) + 31.- Práctico, lógico y cuidadoso en saber con quién estoy tratando

( ) + 32.- Interesado en saber todo acerca de ellos y ansioso por ajustarme a lo que esperan de mí

SIENTO SUMA SATISFACCIÓN CUANDO LOS DEMÁS ME VEN COMO

( ) + 33.- Un amigo leal y de confianza

( ) + 34.- Una persona que puede tomar ideas y ponerlas en práctica

( ) + 35.- Una persona práctica y que piensa por sí misma

( ) + 36.- Una persona digna de atención y significativa

SI NO OBTENGO LO QUE QUIERO DE UNA PERSONA, TIENDO A

( ) + 37.- Rendirme de buena gana y justificar la inhabilidad de la otra persona para hacer lo mismo

( ) + 38.- Reclamar mis derechos y tratar de persuadirla para que lo haga de todas maneras

( ) + 39.- Sentirme indiferente y encontrar otra manera de conseguir lo que quiero

( ) + 40.- Tomármelo en broma y ser flexible acerca del problema

ANTE EL FRACASO SIENTO QUE LO MEJOR ES

( ) + 41.- Acudir a otros y confiar en su ayuda

( ) + 42.- Luchar mis derechos y tomar lo que realmente me merezco

( ) + 43.- Mantener lo que ya tengo y desentenderme de los demás

( ) + 44.- Conservar la fachada y tratar de venderme al mejor precio posible

#### TEMO QUE AVECES LOS DEMÁS PUEDEN VERME COMO

( ) + 45.- Sometido e impresionable

( ) + 46.- Agresivo y arrogante

( ) + 47.- Frío y obstinado

( ) + 48.- Superficial y en busca de atención

#### SIENTO QUE EL MEJOR MODO DE TRIUNFAR EN LA VIDA ES

( ) + 49.- Ser una persona digna de recompensa y confiar en quienes tienen autoridad para reconocer su valor

( ) + 50.- Trabajar para establecer un derecho a avanzar y luego reclamarlo

( ) + 51.- Preservar lo que ya tengo y construir sobre ello

( ) + 52.- Desarrollar una personalidad exitosa que llame la atención de los demás

#### RESOLVIENDO EL PROBLEMA DE TRABAJAR CON UNA PERSONA DIFÍCIL

( ) + 53.- Averiguo con otros como han resuelto el problema y sigo sus consejos

( ) + 54.- Llego a un acuerdo con la persona y sigo junto a ella del mejor modo posible

( ) + 55.- Decido por mi mismo lo que es correcto y mantengo mis propias convicciones

( ) + 56.- Me modifico, de manera de adaptarme a la otra persona y hacer la relación más armónica

#### IMPRESIONO A LOS DEMÁS COMO

( ) + 57.- Una persona confiada que aprecia su ayuda y consejo

( ) + 58.- Una persona con confianza en sí misma, que toma la iniciativa y hace actuar a la gente

( ) + 59.- Una persona estable que trata con los demás de una manera conservadora

( ) + 60.- Una persona entusiasta que puede congeniar con casi todo el mundo

SIENTO QUE EN ULTIMO ANÁLISIS ES MEJOR

- ( ) + 61.- Simplemente aceptar la derrota y buscar lo que deseo en alguna otra parte
- ( ) + 62.- Empeñarme en una lucha de estrategias antes que perder y no obtener nada
- ( ) + 63.- Ser suspicaz y posesivo antes que renunciar a lo que ya tengo
- ( ) + 64.- Transigir y continuar por el momento

A VECES PUEDO SER

- ( ) + 65.- Fácilmente influenciado e inseguro
- ( ) + 66.- Agresivo, ambicioso y arrogante
- ( ) + 67.- Desconfiado, frío y crítico
- ( ) + 68.- Pueril, queriendo ser la estrella del espectáculo

A VECES PUEDO HACER QUE LOS DEMÁS SE SIENTAN

- ( ) + 69.- Superiores y condescendientes conmigo
- ( ) + 70.- Utilizados por mí
- ( ) + 71.- Injustamente tratados y fríos hacia mí
- ( ) + 72.- Impacientes e indiferentes hacia mí

Anexo 1. Instrumento que se aplicó: Cuestionario de autodescripción LIFO