



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.

Estilos de Comportamiento lifo en las MiPymes como estrategia pos-covid

Blanca Estela Montano-Pérez¹

Laura Leticia Gaona-Tamez*

Gabriel Aguilera-Mancilla*

Resumen

Esta investigación se realizó como respuesta a las necesidades actuales de las MiPymes ante la contingencia global del covid 19 para continuar funcionando ante la competitividad que nos ha empujado fuertemente a modificar estrategias que implican sistematizar procesos y conocer la forma en que el capital humano de la organización responde ante situaciones habituales, estresantes y la manera de potenciar su estilo de comportamiento en su desempeño laboral, se aplicó el cuestionario lifo a través de un software. El tipo de investigación es mixta con enfoque descriptivo y cuantitativo. En la metodología se analizaron las necesidades de la empresa, del instrumento de evaluación, conocer el número de trabajadores, determinar la muestra y la logística de acuerdo con el horario de los colaboradores, se evaluaron 28 colaboradores, obteniendo los siguientes resultados: Estilos en situaciones estresantes 44% Da y apoya, 38% Mantiene y conserva, 12% Toma y controla, 8% Adapta y negocia

Palabras clave: estilos lifo, capital humano, MiPymes.

Abstract

This research was carried out in response to the current needs of MiPymes in the face of the global contingency of covid 19 to continue operating in the face of competitiveness that has strongly pushed us to modify strategies that involve systematizing processes and knowing the way in which the human capital of the organization responds between habitual, stressful situations and the way to enhance their behavioral style in their work performance, the lifo questionnaire was applied through software. The type of research is mixed with a descriptive and quantitative approach. In the methodology, the needs of the company were analyzed, the evaluation instrument, knowing the number of workers, determining the sample and logistics according to the employees' schedule, 28 employees were evaluated, obtaining the following results: Styles in situations stressful 44% Give and support, 38% Maintain and conserve, 12% Take and control, 8% Adapt and negotiate

Keywords: lifo, styles, human capital, MiPymes

^{1**} Universidad Autónoma de Coahuila.

Introducción

Esta investigación es la continuidad de otro proceso en el que se considera la aplicación de esta prueba como parte de todo un proceso de gestión de talentos para la incorporación a la organización en la cual se desarrolla un software para ofrecerlo como estrategia a las Mipymes, así como respuesta a convenios de colaboración que la Universidad Autónoma de Coahuila a través de las diferentes facultades establece con las organizaciones, en este caso a través de la Facultad de Contaduría y Administración y el cuerpo académico de investigación de Administración, Desarrollo y Competitividad de Empresas Familiares, con la finalidad de proporcionar soporte en procesos de investigación y asesorías de acuerdo a necesidades detectadas, en éste caso debido a la contingencia sanitaria del covid-19, donde la salud de las personas se encuentra vulnerable y las MiPymes se encuentran realizando esfuerzos en todos los aspectos para adaptarse a la nueva normalidad y reinventarse de acuerdo a las mejores prácticas de las grandes empresas y a las exigencias de la tecnología para mantenerse competitiva en el complicado entorno económico global. Esta contingencia nos ha recordado la importancia y el impacto de las personas en todo tipo de organización. Las personas son consideradas el capital humano que le da vida y soporte a la organización, con sus conocimientos, habilidades y actitudes, y la proyección de su conducta generando un ambiente organizacional aportando día a día con su trabajo el logro de los objetivos de productividad tanto de bienes como de servicios de toda organización, en este caso una empresa pequeña que ofrece servicios de fabricación especializados de acero y otros materiales metálicos, junto con capacidades de mecanizado adicionales para proporcionar respuesta a diversos proyectos de acuerdo con especificaciones de los clientes, se ha interesado en conocer el estilo de trabajo de sus colaboradores en situaciones habituales y en condiciones bajo presión o situaciones estresantes para implementar diversas estrategias en el desempeño laboral y continuar con la funcionalidad de las actividades operativas, minimizando factores de riesgo físico de salud y psicosocial y potenciar sus fortalezas. Se realizó la evaluación a través del software Estilos de comportamiento lifo, el cual consiste en dar respuesta a un cuestionario de auto descripción, que es analizado sistemáticamente y proporcionando una descripción de estilos de comportamiento ante situaciones habituales y ante situaciones estresantes, así como una representación gráfica, es importante mencionar que este sistema forma parte de una plataforma global de gestión de capital humano que se ha desarrollado en equipo multiprofesional para poner a disposición de las Mipymes, ya que en el mercado existen diversas plataformas y software muy costosos lo cual significaría una elevada inversión que en el escenario actual las Mipymes no se encuentran en condiciones de adquirir por el impacto económico de la contingencia sanitaria global en la que aun nos encontramos, ya que el Instituto Mexicano para la Competitividad informa que el estado de Coahuila se encuentra en el ranking 21 a nivel nacional,

con un 88% de recuperación considerándose en un nivel bajo, lo que significa que están cerca del nivel de actividad económica pre-covid, pero muy por debajo del crecimiento esperado sin covid. El objetivo de esta investigación es poner a disposición de las Mipymes el software de evaluación de estilos lifo para que cuente con información específica del comportamiento de sus colaboradores en diversas situaciones para potenciar sus fortalezas en su actuación operativa en la organización que le permita reorientar y direccionar sus estrategias de la fuerza laboral hacia el logro de las metas establecidas y continuar funcionando en los niveles de competitividad de su entorno organizacional.

Desarrollo

Al referirnos al capital humano es hacer énfasis en los talentos y competencias de las personas que se encuentran incorporadas a una organización. (Chiavenato, 2008) También se considera que el capital humano es el conocimiento que se adquiere, desarrolla y acumula cada persona durante su formación académica y desarrollo con la experiencia laboral, agrega que el capital humano de una empresa es la fuente de desarrollo y por consiguiente uno de los factores que generan competitividad. (López, 2014) El concepto de capital humano, desde otra perspectiva, en las organizaciones es más amplio al concepto tradicional de los recursos humanos, ya que es considerado un recurso productivo cuyas actividades deben ser planeadas a partir de las necesidades de la organización. (Chiavenato, 2008) Para el funcionamiento de la organización son de gran importancia, la infraestructura, los recursos financieros, materiales y tecnológicos, así como el cumulo de conocimientos que posee el capital humano. Desde esta perspectiva el capital humano se convierte en el capital intelectual en la organización, son los elementos que dan vida y fuerza que impulsa a la organización, con inteligencia, talento, aprendizaje indispensable su constante adaptación, renovación y competitividad en esta complicada e incierta contingencia enfrentando cambios y desafíos constantes. (Chiavenato, 2008)

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. Estos 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. (Azzati, 2002) El cuestionario lifo permite identificar 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. Se aplica para el desarrollo de ejecutivos, consejo gerencial, asignación de trabajos según los estilos, orientación profesional y desarrollo de carrera, integración de equipos de trabajo, manejo de problemas en equipo, evaluación del potencial de los ejecutivos, coordinación de equipos gerenciales y su impacto en el equipo de trabajo, ideal como herramienta de apoyo en procesos de calidad y productividad.

Los resultados del Cuestionario LIFO muestran sus preferencias relativas por las cuatro orientaciones de vida básicas, o estilos de comportamiento. 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 (Atkins, 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 cede 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

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

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. (Atkins, 1973).

Metodología

Las acciones que permitieron cumplir con los objetivos establecidos se desarrollaron de la siguiente manera: Formalizar acuerdo de colaboración con la empresa, análisis de las especificaciones del software de la prueba lifo, establecer logística de acuerdo con los horarios de los colaboradores en coordinación con el responsable de Capital Humano, realizar la evaluación, análisis de los resultados, entregar informe de resultados a la dirección de la empresa, en el que se especifica y se entrega un reporte personalizado de cada evaluado.

La investigación es tipo mixta, ya que se aborda información documental y de campo. Los reportes con información del personal están considerados como reservada por la confidencialidad de la empresa y de las personas participantes en este proceso. El instrumento que se utilizó: es el cuestionario de autodescripción a través del software Estilos de comportamiento lifo. La determinación de la muestra se determinó considerando 30 como tamaño del universo, 5% de margen de error, 95% de nivel de confianza por lo que se evaluaron 28 colaboradores

Resultados

1.- En relación con el número de trabajadores evaluados por área, fueron 10 de Asadores, 8 de Víctor Stanley, 4 de Logística e Ingeniería, 3 Producción-almacén, 2 Sistemas de Gestión de Calidad, 1 de Embarques. Representado en la gráfica 1.

2.- En cuanto a estilos de trabajo en condiciones habituales, 10 trabajadores se desempeñan en un estilo Toma y controla, 16 se desempeñan en un estilo Da y apoya, 1 se desempeña en un estilo Adapta y negocia, 1 se desempeña en un estilo Mantiene y conserva. Representado en la gráfica 2

3.- En cuanto a estilos de trabajo bajo presión o situaciones estresantes, 3 trabajadores se desempeñan como Toma y Controla, 13 se desempeñan en el estilo Da y apoya, 2 se desempeñan en un estilo adapta y negocia, 10 se desempeñan en un estilo Mantiene y conserva. Representado en la gráfica 3

Conclusiones

1.- 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**).

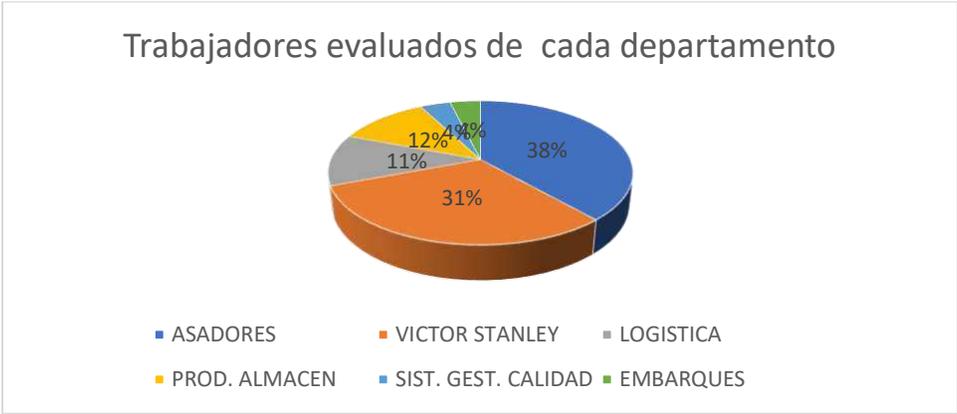
2.- Se identifican fuerzas y talentos del evaluado y la forma en que las aplica en sus tareas.

3.- Muestra como la persona puede incrementar su efectividad personal mediante la administración y manejo de su estilo de trabajo.

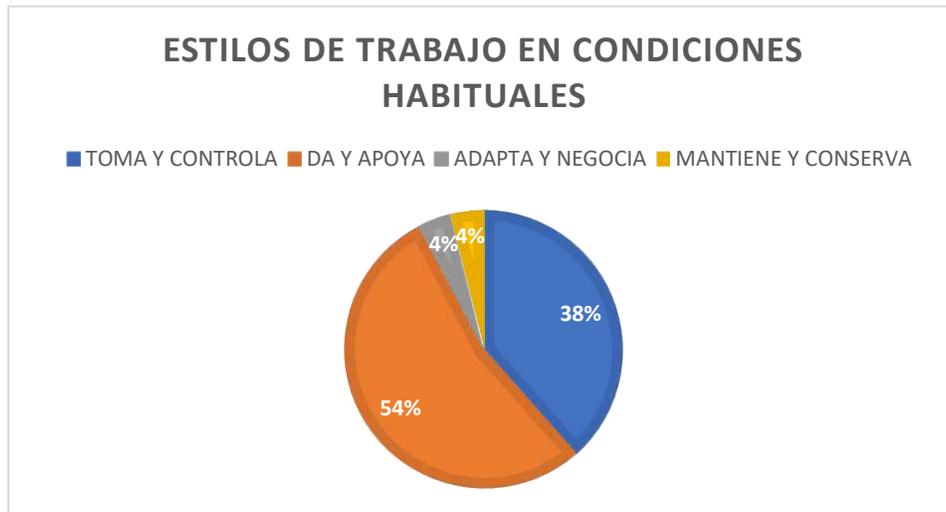
4.- Facilita el uso productivo de estos talentos y su aplicación para la integración de equipos de trabajo o proyectos, solución de problemas en grupo y la planeación y asignación de trabajo de acuerdo con las fuerzas y talentos de cada miembro del equipo.

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

Gráfica 1. Colaboradores evaluados por departamento.



Gráfica 2. Comportamientos en condiciones habituales.



Gráfica 3. Comportamiento en condiciones estresantes.

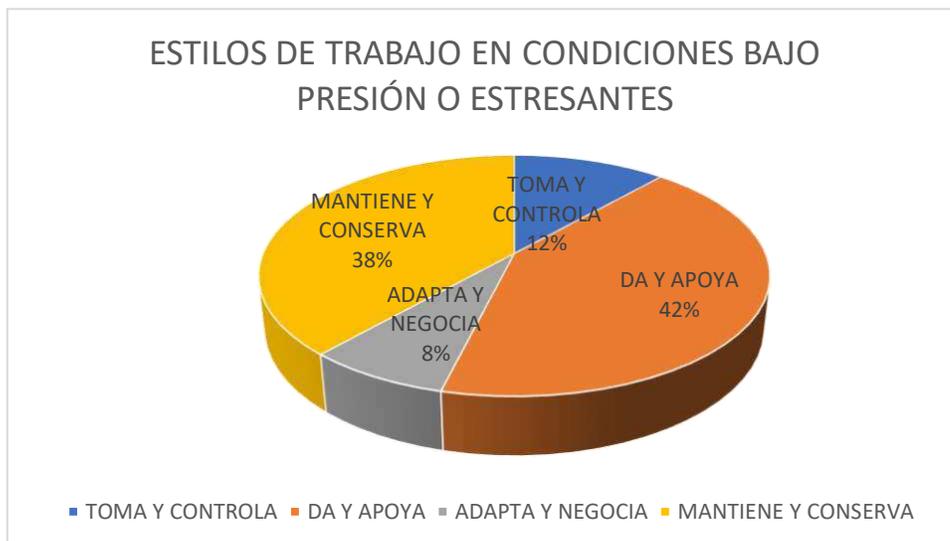


Tabla comparativa Lifo en condiciones habituales y condiciones estresantes.

CONDICIONES HABITUALES		CONDICIONES BAJO PRESIÓN	
TOMA Y CONTROLA	10	TOMA Y CONTROLA	3
DA Y APOYA	16	DA Y APOYA	13
ADAPTA Y NEGOCIA	1	ADAPTA Y NEGOCIA	2
MANTIENE Y CONSERVA	1	MANTIENE Y CONSERVA	10

Referencias

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. y. (1973). *LIFO Training y OD Analyst Guie a Program for better utilization of Strenghts and Personal Styles*.

Azzati, N. (2002). *Reporte Lifo. A división of business consultants network, Inc*. Obtenido de <https://www.dealconsultores.com/reportLIFO>

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

López, M. M. (2014). *El desarrollo del capital humano como factor de la compatitividad organizacional*.

Saavedra María Luisa, M. S. (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*, 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.