

Reporte LIFO®

Aspectos Destacables y Perfil
en Profundidad para Mejorar el
Desempeño Individual y de Equipo

Nombre y Apellido



Octubre 3, 2006

Provisto por Norberto Azzati

DeAI Consultores

deal@dealconsultores.com



Tabla de Contenidos

Introducción a su Reporte LIFO® Manejo de Fortalezas	1
Aspectos Destacables	2
1.Resultados de Su Cuestionario LIFO®	2
<i>Tabla y Gráficos</i>	2
2.Sus Patrones de Éxito cuando las Cosas Están Bien	3
<i>Cómo Prefiere Hacer las Cosas</i>	4
<i>Sus Estrategias para el Éxito en el Trabajo</i>	5
<i>Cómo Pueden Otros Llegar a Usted</i>	7
3.Sus Patrones de Éxito bajo Conflicto o Estrés	8
<i>Cómo Prefiere Hacer las Cosas</i>	9
<i>Sus Estrategias para el Éxito en el Trabajo</i>	10
<i>Cómo Pueden Otros Llegar a Usted</i>	12
4.Superando Sus Puntos Ciegos	13
<i>Cuando las Cosas Están Bien</i>	13
<i>Bajo Conflicto o Estrés</i>	14
Perfil en Profundidad	15
1.Perfil en Profundidad cuando las Cosas Están Bien	15
<i>Con Su Staff</i>	16
<i>Con Sus Colegas</i>	16
<i>Lidiando con el Cambio</i>	17
<i>Cómo Puede Llegar a Utilizar Sus Fortalezas en Exceso</i>	17
<i>Sus Puntos Ciegos</i>	18
2.Perfil en Profundidad bajo Estrés o Conflicto	19
<i>Situaciones Conflictivas</i>	19
<i>Situaciones Estresantes</i>	19
3.Administrando Sus Fortalezas	20
<i>Moderando Sus Excesos</i>	20
<i>Cuando las Cosas Están Bien</i>	20
<i>Bajo Conflicto o Estrés</i>	21
<i>Cubriendo/Suplementar Sus Puntos Ciegos</i>	22
<i>Cuando las Cosas Están Bien</i>	22
<i>Bajo Conflicto o Estrés</i>	22
4.Llegando a Otros	23
<i>Ampliando Su Influencia</i>	23
<i>Cuando las Cosas Están Bien</i>	23
<i>Bajo Conflicto o Estrés</i>	24
<i>Alineando Sus Intenciones, Comportamiento, e Impacto</i>	25
5.Cómo los Otros Pueden Llegar a Usted	26
<i>Cuando las Cosas Están Bien</i>	26
<i>Bajo Conflicto o Estrés</i>	26
Cómo Utilizar Su Reporte LIFO® Manejo de Fortalezas	27
Entrenamiento LIFO®	28



Introducción a su Reporte LIFO® Manejo de Fortalezas

El Enfoque LIFO® para el Éxito en el Trabajo

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®, o Entrenamiento LIFO® 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.

Acerca de Sus Resultados del Cuestionario LIFO®

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.

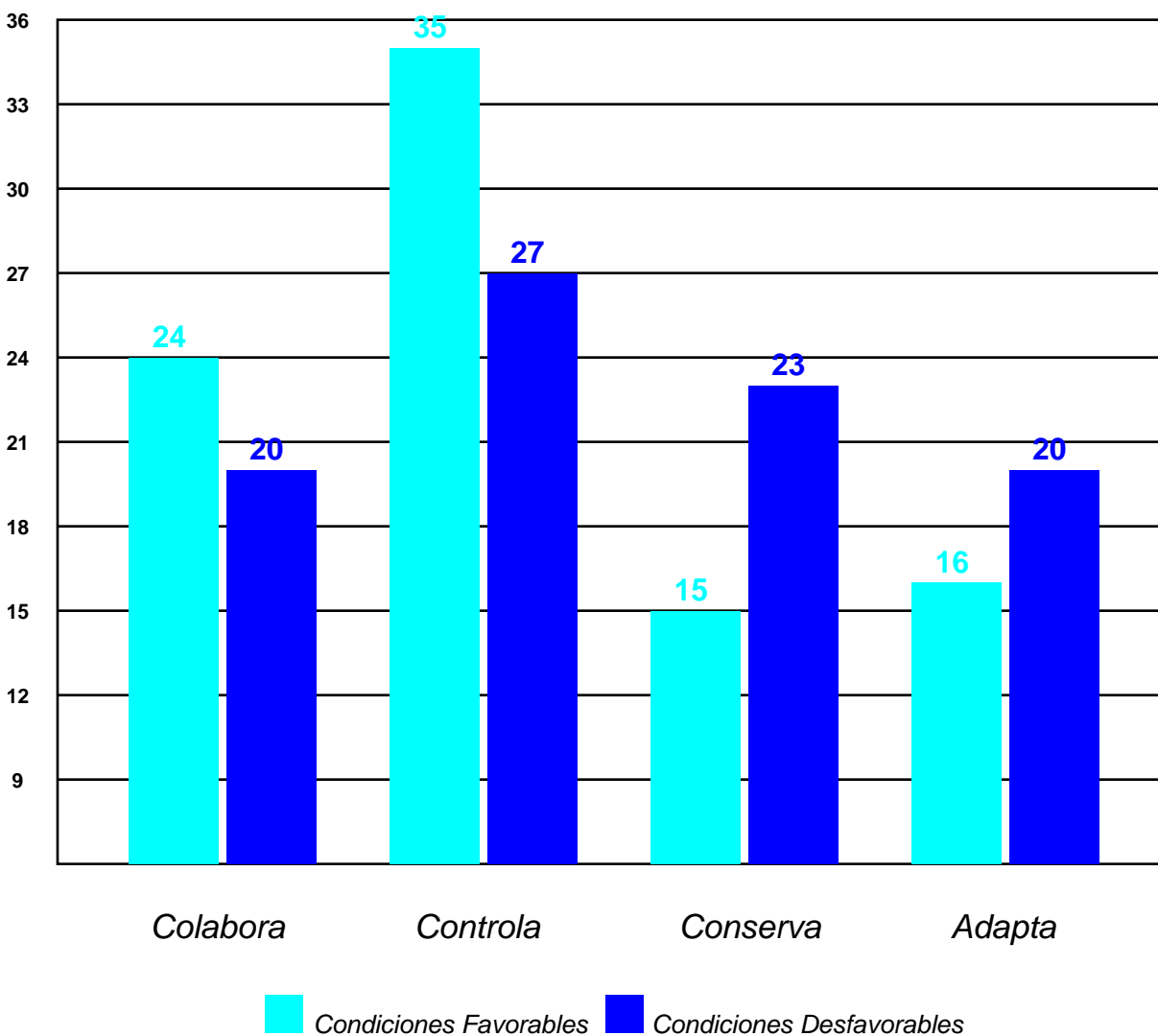
Este cuestionario explora su patrón de éxito bajo dos tipos de condiciones: favorables cuando las cosas están bien y estresantes cuando usted experimenta conflicto o adversidad. La mitad de las personas que completan este cuestionario tienen el mismo patrón de éxito bajo condiciones favorables y condiciones 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.



Aspectos Destacables

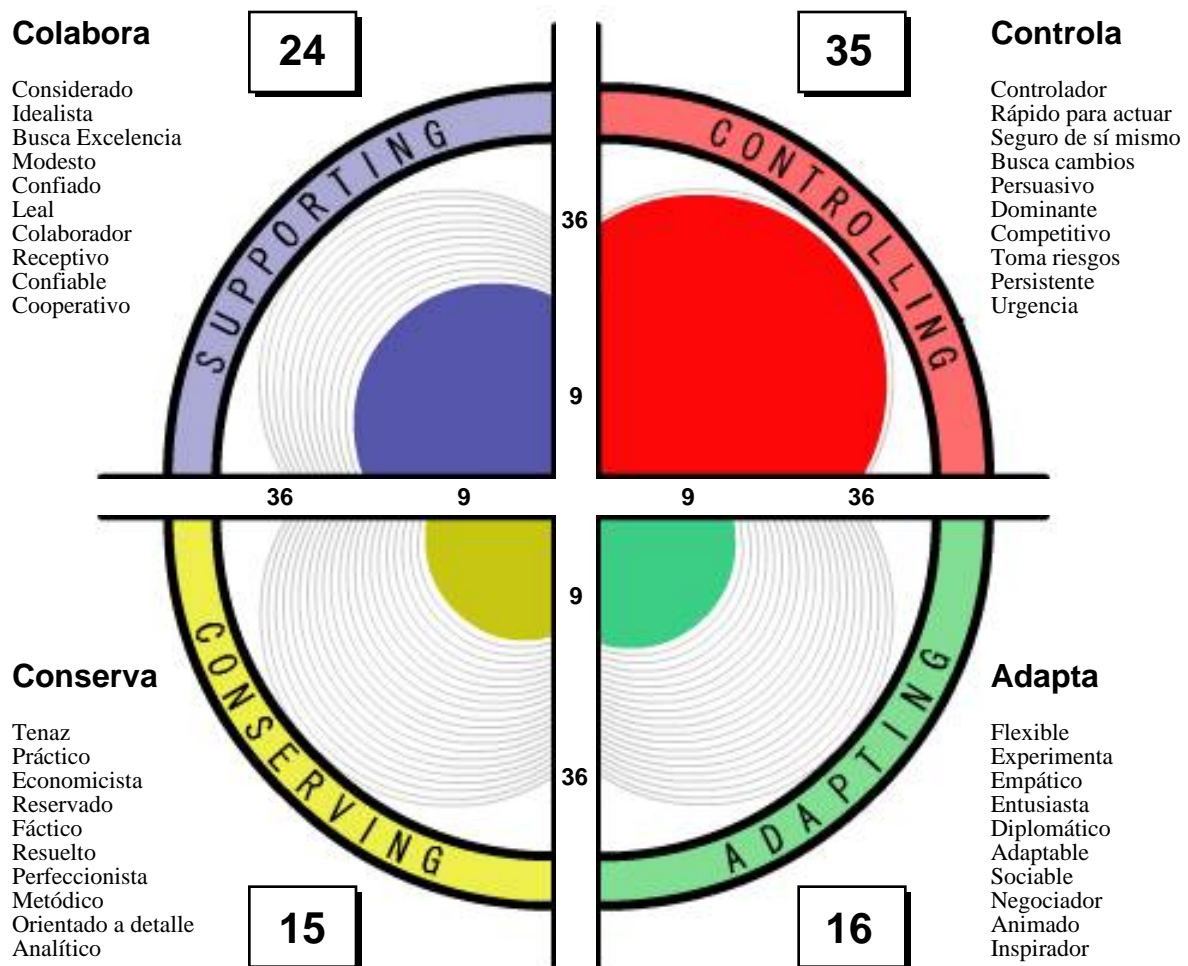
Resultados de Su Cuestionario LIFO®

Estilo	Condiciones Favorables	Condiciones Desfavorables
Colabora	24	20
Controla	35	27
Conserva	15	23
Adapta	16	20



Sus Patrones de Éxito cuando las Cosas Están Bien

Este cuadro representa los resultados de su cuestionario en condiciones favorables. El tamaño de cada sección indica la frecuencia con la que utiliza las fortalezas de cada uno de los cuatro estilos básicos de comportamiento; cuanto mayor es el área, mayor es su preferencia por utilizar dicho estilo. Como puede ver, usted utiliza las fortalezas de los cuatro estilos, y tiene una combinación especial propia en relación a la frecuencia con la cual los utiliza.





Cómo Prefiere Hacer las Cosas

Es una persona veloz, enérgica, competitiva y segura de sí misma. Está constantemente trabajando, poniendo énfasis en la acción, los resultados, la competencia y la victoria. Toma decisiones rápidamente, actúa más en base a pálpitos e impresiones, que a prolongados estudios de los hechos. Tiene una actitud animada, activa, y constantemente busca nuevos desafíos. Es de tomar el toro por las astas y disfruta luchando con problemas difíciles. Su estilo con la gente es muy directo y se vuelve impaciente con aquéllos que hacen payasadas o se interponen en su camino. Rara vez duda en decirle a la gente lo que desea, y además espera conseguirlo.

Mis Notas



Sus Estrategias para el Éxito en el Trabajo

1. Cantidad: ¿Cuánto?

Desde su punto de vista CT, considera como un desafío el producir tanto como le sea posible. No le satisface un desempeño común. Se enorgullece de producir mayores y mejores resultados, que van más allá de lo que otros lograron. Cuando se dispone a hacer algo, lo hace a lo grande. Le gustan los desafíos y las oportunidades de demostrar su capacidad. Por lo tanto, le gustan los proyectos en los que pueda demostrar resultados de alto impacto. Luego, una vez que logra los resultados, se pone a trabajar en el próximo proyecto.

2. Calidad: ¿Qué Tan Bien?

Debido a que le satisface demostrar su habilidad mediante la obtención de resultados rápidos, a veces promueve la superficialidad y aceptará una calidad que cumpla con los parámetros mínimos. Para usted es más importante realizar un trabajo y pasar al próximo, que aspirar a la calidad como un fin en sí misma. En lo que hace a la resolución de problemas, actuará sobre la primera solución aceptable, en lugar de investigar más profundamente en busca de una solución de calidad superior. Si la alta calidad es fundamental, puede que necesite que otras personas controlen su trabajo en busca de detalles importantes, que usted puede haber pasado por alto en su afán por finalizar la tarea.

3. Tiempo: ¿Qué Tan Rápido?

Imparte un sentido de la urgencia a las tareas, luchando por trabajar rápidamente y sin desperdiciar esfuerzos. Le encanta correr contra reloj y demostrar que puede hacer lo imposible. Debe tener cuidado si su trabajo requiere una consideración pausada y prudente, ya que no está a gusto trabajando a ese ritmo, tendiendo a considerar que incluso las situaciones no urgentes requieren de un esfuerzo veloz. Sin embargo, ante una verdadera urgencia, se siente a gusto movilizándolo a la gente e iniciando una acción rápida y decisiva.

Mis Notas



Sus Estrategias para el Éxito en el Trabajo

4. Prioridades: ¿Qué es lo importante?

Los resultados finales son su prioridad número uno. Aunque es muy capaz para seguir una tarea hasta completarla, es flexible; por consiguiente, si aparece una prioridad más urgente, se dedicará en seguida a ella. El reconocimiento personal es muy importante para usted. Si tiene la oportunidad de lucirse, se apresurará por demostrar sus cualidades. A veces, puede que ofenda a otras personas en el camino por alcanzar sus metas, pero para usted son más importantes los resultados que tener a la gente contenta.

5. Expectativas: ¿Qué Espera Usted De Los Otros?

Para llevarse bien con usted, sus colaboradores deben descubrir cuáles son sus objetivos y cumplirlos, ya que se vuelve muy impaciente con aquéllos que le hacen ir despacio o crean demoras o distracciones. Por lo general, no le gustan las excusas, quiere que el trabajo se lleve a cabo sin explicaciones complicadas. De hecho, desea que sus colaboradores tomen la iniciativa y hagan recomendaciones firmes. Sin embargo, una vez que tomó una decisión, no quiere encontrar resistencia. Desea que le mantengan al tanto.

Mis Notas



Cómo Pueden Otros Llegar a Usted

Los Otros Deberían

- Demostrarle cómo puede ganar.
- Darle la oportunidad de demostrar su capacidad.
- Exponer sus puntos de manera rápida y directa.
- Proporcionarle recursos que le ayuden a alcanzar sus objetivos.

Los Otros No Deberían

- Desperdiciar su tiempo.
- Apelar a principios altruistas, idealistas, inaplicables a sus necesidades.
- Intentar impresionarle con su encanto. A usted le preocupan principalmente los resultados, no las relaciones agradables.
- Revisar los planes de manera extensa y detallada.

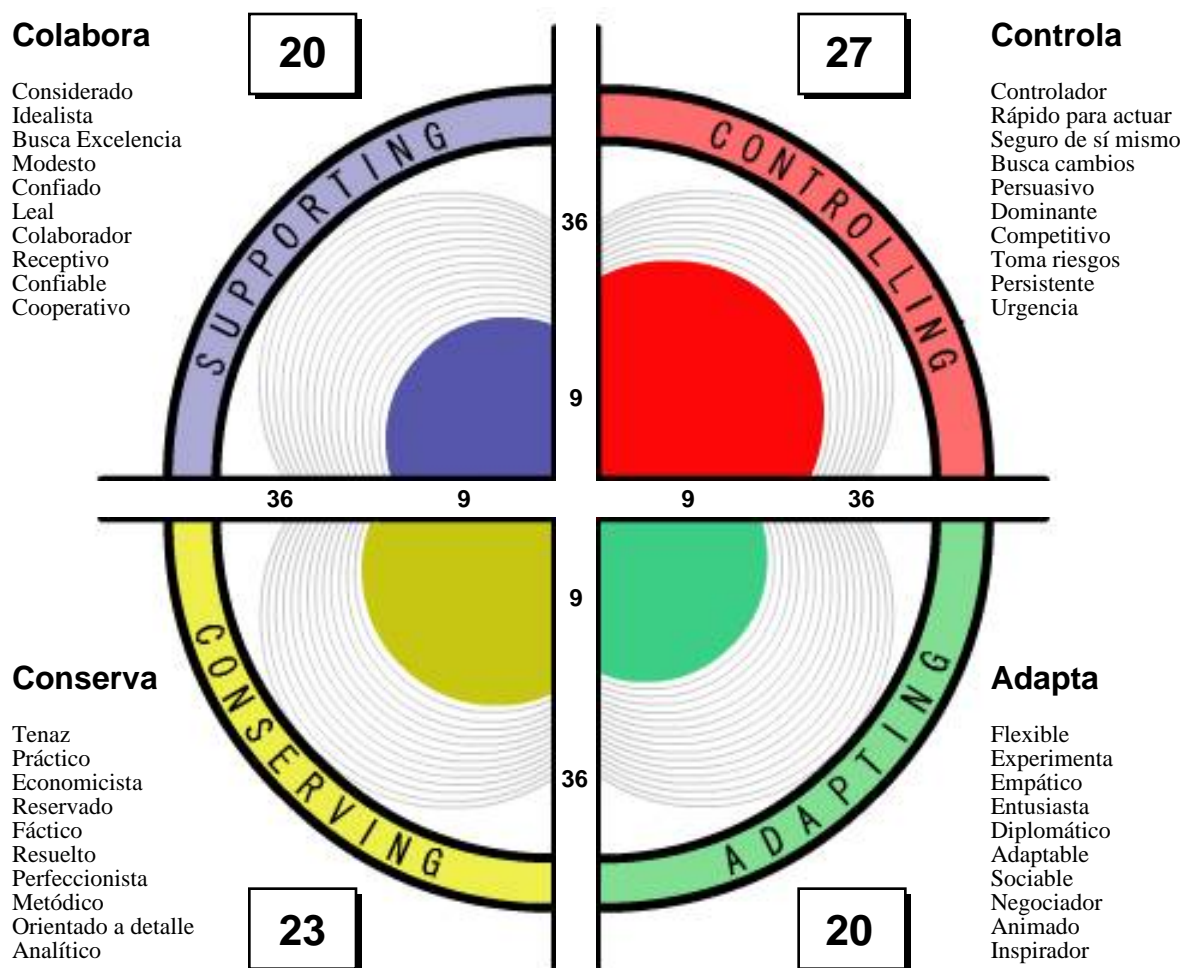
Preguntas Que Usted Quiere Responder

- ¿Cuáles son los beneficios para mí?
- ¿Cuáles son los obstáculos y oportunidades?
- ¿Quién está a cargo?
- ¿Cuál es el factor decisivo?

Mis Notas

Sus Patrones de Éxito bajo Conflicto o Estrés

Este cuadro representa los resultados de su cuestionario en condiciones desfavorables. El tamaño de cada sección indica la frecuencia con la que utiliza las fortalezas de cada uno de los cuatro estilos básicos de comportamiento; cuanto mayor es el área, mayor es su preferencia por utilizar dicho estilo. Como puede ver, usted utiliza las fortalezas de los cuatro estilos, y tiene una combinación especial propia en relación a la frecuencia con la cual los utiliza.





Cómo Prefiere Hacer las Cosas

Prefiere responder a las situaciones estresantes tomando medidas enérgicas en base a planes bien estudiados. Su sentido de la urgencia está mitigado por un deseo de pensar cuidadosamente las cosas para minimizar su exposición al riesgo. Confía en su habilidad para la resolución de los problemas, y le gusta desglosarlos sistemáticamente en partes manejables y atacarlos uno por uno. Cuando surgen problemas, puede guiar a los demás a que desarrollen procedimientos que aseguren que los mismos no vuelvan a surgir.

Considera que es capaz de resolver la mayoría de los problemas, adoptando un enfoque severo y analítico que permitirá encontrar una solución. Una vez que se hace cargo, muestra una conducta enérgica y tenaz, y siente una fuerte motivación por empujar hacia adelante hasta triunfar. Prefiere hacer frente al conflicto en lugar de aplacarlo, y le agrada utilizar su poder de persuasión para ganar las discusiones. Si siente que atacan su postura, es probable que proteja sus intereses cansando a su oponente con un firme compromiso en favor de su punto de vista.

Mis Notas



Sus Estrategias para el Éxito en el Trabajo

1. Cantidad: ¿Cuánto?

Cuando siente presión por producir, actúa energicamente para satisfacer la incrementada demanda. A pesar de todo, su enorme esfuerzo se ve mitigado por un intenso deseo de instalar sistemas operativos para manejar la creciente demanda, antes de emprender el trabajo. Desea obtener los recursos, establecer procedimientos y suavizar los problemas para poder mantener una producción elevada y constante bajo presión. Le preocupan mucho los resultados finales y trabaja duro para maximizar la efectividad.

2. Calidad: ¿Qué Tan Bien?

En situaciones estresantes, usted considera que la calidad no sólo implica asegurar que el producto final cumpla con las especificaciones técnicas. Tiende a concentrar sus energías en mejorar el sistema de producción, con la convicción de que un sistema bien diseñado brindará forzosamente un producto de alta calidad. Debido a su determinación por sobresalir, también es probable que vea la calidad desde una perspectiva competitiva, comparando su producción con la de otros colegas, unidades de negocio o empresas. El concentrar su atención tan intensamente en los componentes técnicos y de procedimiento de la calidad puede hacer que deje de lado o pase por alto el factor humano, que a menudo juega un papel importante en sostener una operación de alta calidad.

3. Tiempo: ¿Qué Tan Rápido?

Le gusta aprovechar las oportunidades y se mueve rápidamente para solucionar los problemas, pero no tan rápidamente como para que sus esfuerzos se vuelvan desorganizados. A medida que aumentan las presiones de tiempo, tiende a sentir una urgente necesidad de concentrarse en obtener los recursos necesarios y desarrollar los procedimientos que le permitirán trabajar a un ritmo rápido y sostenido. Hasta que siente que completó la preparación, es probable que adopte un enfoque más lento y cauteloso. Le gusta observar antes de apresurarse a actuar, pero una vez que siente la confianza que necesita y sabe exactamente lo que está haciendo, se mueve rápido y espera que los demás le sigan el ritmo.

Mis Notas



Sus Estrategias para el Éxito en el Trabajo

4. Prioridades: ¿Qué es lo importante?

Cuando se enfrenta a problemas estresantes, es importante para usted demostrar su habilidad para resolverlos con eficacia. Desea estar a cargo y sentir que tiene el control. No quiere que le acusen de asustarse de los desafíos o de no tener éxito. Cree que es importante definir los problemas claramente, desarrollar un plan de ataque razonable y producir resultados tangibles que puedan servir para medir su éxito. Se compromete con poder superar todos los obstáculos que se presenten en su camino a través de un plan enérgico, disciplinado y bien organizado. En situaciones conflictivas, demuestra un profundo deseo de ganar y valora los hechos, la lógica y la determinación, como ingredientes necesarios para el éxito.

5. Expectativas: ¿Qué Espera Usted De Los Otros?

Espera que sus colegas y su personal enfrenten los desafíos con energía, determinación y disciplina. Desea que estudien un problema hasta comprenderlo a fondo, desarrollen un plan de ataque lógico y luego actúen con decisión. No confía en los que sueñan con lo imposible, ni en quienes pierden el tiempo haciendo payasadas y no se concentran en resolver los problemas aquí y ahora. Espera que las personas tomen la iniciativa, pero tienen que estar preparadas para justificar sus decisiones con argumentos firmes y lógicos y con mucha información si se lo piden. En situaciones conflictivas, espera que los demás argumenten sus posturas claramente, que le provean amplia información y explicaciones valederas, y que apelen a la razón en lugar de recurrir a la emoción, a tácticas de presión o a maniobras políticas.

Mis Notas



Cómo Pueden Otros Llegar a Usted

Los Otros Deberían

- Exponer sus puntos de manera rápida, directa y lógica.
- Ofrecerse a ayudar, permitiéndole asumir una posición de liderazgo y siguiendo sus planes.
- Explicar de qué manera las medidas audaces de hoy ayudarán a conservar lo que ya tiene.
- Demostrar su capacidad y voluntad de hacerse cargo de la parte que les corresponde del problema.

Los Otros No Deberían

- Desafiar su rol de liderazgo o descartar su plan para resolver el problema.
- Cambiar el enfoque sin consultarle.
- Volverse sentimentales acerca de los costos del progreso, o apelar a emociones en lugar de recurrir a la lógica.
- Concentrarse en sentimientos o intenciones, en lugar de basarse en datos concretos y resultados.

Preguntas Que Usted Quiere Responder

- ¿Comprendemos plenamente todos los factores que contribuyen a este problema?
- ¿Cuáles son los resultados que deseamos obtener de esta situación?
- ¿Cómo podemos resolver este problema de la manera más eficaz?
- ¿Cuáles son los desafíos y oportunidades para mí?

Mis Notas



Superando Sus Puntos Ciegos

Casi todo el mundo tiene al menos un estilo menos preferido lo cual significa la falta de una perspectiva: un punto ciego. Este punto ciego nos hace desestimar información valiosa al planificar, resolver problemas y tomar decisiones. Para ganar acceso a esta información faltante, usted necesita responder las preguntas que son características de su/s estilo/s de menor preferencia. Dichas preguntas se encuentran listadas a continuación.

Para ampliar la perspectiva e información que maneja al planificar, resolver problemas y tomar decisiones importantes, responda estas preguntas que rara vez se formula:

Preguntas Que Usted Necesita Hacer Con Mayor Frecuencia:

Cuando las Cosas Están Bien

Conserva

- ¿Estamos encarando esto paso a paso?
- ¿Resiste esto las pruebas de la lógica y la razón?
- ¿Hemos cubierto todas las ángulos del problema?
- ¿El trabajo está organizado de la manera más razonable y consistente posible?

Adapta

- ¿Cómo podemos trabajar juntos en armonía?
- ¿Les parecerá bien a todos esta decisión?
- ¿Podemos hacer cambios si a la gente no le gusta?
- ¿Esto nos unirá o nos separará?

Mis Notas



Preguntas Que Usted Necesita Hacer Con Mayor Frecuencia:

Bajo Conflicto o Estrés

Colabora

- ¿Qué es lo más justo y apropiado para hacer?
- ¿Cuál es la importancia fundamental de esto?
- ¿Cumple esto con los más altos estándares de calidad?
- ¿Cómo podemos lograrlo de la mejor manera?

Adapta

- ¿Cómo podemos trabajar juntos en armonía?
- ¿Les parecerá bien a todos esta decisión?
- ¿Podemos hacer cambios si a la gente no le gusta?
- ¿Esto nos unirá o nos separará?

Mis Notas



Perfil en Profundidad

Perfil en Profundidad cuando las Cosas Están Bien

En general, encara su trabajo y sus relaciones con gran dinamismo y entusiasmo. Disfruta más su trabajo cuando se dedica a realizar tareas nuevas y siente el desafío de un trabajo difícil. La sensación de realización combinada con un ritmo rápido y atareado es altamente satisfactoria para usted.

Es importante para usted sentir que puede tomar decisiones relacionadas con sus áreas de responsabilidad. Se siente mejor cuando no se espera que cumpla con numerosas normas y reglas, y obtiene rápidamente el visto bueno a sus planes, o al menos un argumento estimulante en respuesta a sus propuestas. El reconocimiento y la reputación son importantes para usted, y le gusta que su desempeño sea medido por los resultados y recompensado de la manera que usted prefiere.

Disfruta de una diversa gama de actividades que incluyan encontrar o crear nuevas oportunidades, iniciar y liderar nuevos proyectos, poner ideas en práctica, recurrir rápidamente a sus propias experiencias y las de los demás para resolver los problemas y determinar qué es lo que necesita aprender y encontrar la forma de hacerlo rápidamente. Los obstáculos le motivan y difícilmente le generarán perplejidad. Le gusta encontrar maneras de derribar las barreras, convenciendo a los demás de sus ideas y persuadiendo a la gente para que trabaje con usted.

Experiencia, intuición y conciencia de las circunstancias y sus respectivas implicancias son, por lo general, las bases fundamentales de sus decisiones. Forma convicciones rápidamente, excepto en aquellas áreas que sean desconocidas para usted, y prefiere actuar velozmente para implementar sus decisiones.

Para usted, el paso del tiempo genera un sentido de la urgencia. Aunque por lo general se encuentra en la cima de los acontecimientos importantes, tal vez le resulte difícil manejar todas las tareas por usted asumidas, sin contar con la ayuda de otras personas para poder controlar los detalles.

Sus intereses en el área de la comercialización son amplios, generalmente más tácticos que estratégicos y más orientados hacia los consumidores. Las situaciones competitivas estimulan su interés y compromiso. Es probable que corra riesgos para capturar oportunidades prometedoras. Pero es más probable que genere ideas en lugar de elaborar los planes detallados que sean necesarios para ponerlas en práctica.



Con Su Staff

Cómo Gerente, hace hincapié en el rendimiento, los logros y los resultados. Trabaja con rapidez y espera lo mismo de los demás. Establece metas y demuestra compromiso y persistencia en alcanzarlas. Desde su perspectiva, las recompensas deberían estar asociadas principalmente a la obtención de resultados. Toma decisiones claras cuando sus colaboradores le necesitan, pero también espera que ellos tomen sus propias decisiones.

Sus colaboradores generalmente le considerarán una persona enérgica y entusiasta, que establece pautas generales a modo de guía y les permite ocuparse de los detalles. Delegará temas importantes a colaboradores que demuestren ser idóneos, confiando en que le brinden el apoyo que usted necesita y esperando que sean altamente productivos con el mínimo de instrucciones.

Con Sus Colegas

Al trabajar con colegas, usted desea ver logros. Se concentra en los resultados, y puede mostrar poca paciencia para discutir los detalles, analizar las opciones y planificar estrategias de apoyo. Con frecuencia, transmite un sentido de la urgencia para completar las tareas rápidamente. Por lo general, sus colegas le considerarán un participante sociable, entusiasta y activo, que presiona para que se tomen medidas rápidas y decisivas sobre las cuestiones en juego. Le gusta que el grupo participe en varias actividades y busca proyectos ambiciosos.



Lidiando con el Cambio

Si surge una repentina necesidad de cambio, su reacción inicial será favorable en la medida que los resultados sean inmediatos y que usted participe en el proceso o lo inicie. Pero si no ve cómo se ajusta el cambio a sus intereses, puede ser que se oponga. Sus mayores fortalezas para hacer frente a los cambios son su iniciativa, energía y empuje para hacer cosas nuevas. Los factores principales que influyen en su decisión de involucrarse en un esfuerzo de cambio son: si tiene o no la posibilidad de elegir, si le permitirá obtener resultados en forma personal, si el momento le parece propicio y si podrá mantener el control. Si tiene dificultades para implementar un cambio, es probable que persista en sus esfuerzos y trate de solucionar los problemas, pero seguramente perderá interés si no ve resultados inmediatos.

Cómo Puede Llegar a Utilizar Sus Fortalezas en Exceso

Su entusiasmo, en exceso, puede llevarle a dominar e interrumpir la expresión de datos importantes suministrados por otras personas. Puede que responda demasiado impulsivamente y abrume a la gente con su sentido de la urgencia, impidiendo así que tengan la oportunidad de considerar todas las cuestiones y los datos en profundidad antes de verse forzados a tomar una decisión.

Su deseo de realizar muchas tareas y su sentido de la urgencia pueden llevarle a asumir demasiadas tareas, a delegar muy pocas acciones y de esta manera desaprovechar su energía.

Su autoconfianza, rapidez y disposición a correr riesgos pueden llevarle a comportarse de una forma que los demás consideren autoritaria e incluso, a veces, arrogante. Su naturaleza emprendedora a veces puede llevarle a actuar en forma oportunista, dejando de lado las estrategias a largo plazo o los principios operativos generales a fin de obtener resultados inmediatos.

Su afán por el cambio y fascinación con los nuevos proyectos puede llevarle a asumir tantas responsabilidades que tal vez pase por alto detalles importantes o pierda el interés en proyectos antiguos que no le generan mucho entusiasmo.



Sus Puntos Ciegos

Su energía, entusiasmo y orientación al logro son fuertes, sin embargo podría necesitar la asistencia de los demás en el manejo de los asuntos administrativos de rutina y el trabajo de organización, ya que estas tareas difícilmente atraigan su interés. También podría sacar provecho de algún apoyo en análisis que le ayudaría a evaluar sus opciones, examinar los detalles y planificar soluciones a problemas complejos. Establecer prioridades claras e implementar planes de acción focalizados pueden ayudarle a evitar que disperse su atención y energía.

A veces, puede desestimar la importancia de mantener niveles de calidad en su esfuerzo por obtener resultados rápidos, y quizás sacrifique sus ideales para obtener recompensas prácticas que puedan alcanzarse aquí y ahora.

Es posible también que subestime el valor de relacionarse con receptividad y sensibilidad, debido a que las necesidades, deseos e intereses de los demás pueden no parecerles muy importantes.



Perfil en Profundidad bajo Estrés o Conflicto

Situaciones Conflictivas

Si se oponen a usted, es probable que defienda sus opiniones con vigor y seguridad. Tiende a armarse de datos e información, a fin de realizar un decisivo esfuerzo para convencer a sus oponentes. Desarrolla argumentos lógicos y bien fundados con datos e información relevante, se enfrenta en forma directa, indaga la calidad de los argumentos de su oponente, evalúa en forma crítica los puntos débiles y aborda de frente las cuestiones importantes.

Con un estilo altamente competitivo, desea ganar, pero en su relación con personas clave puede dar marcha atrás y moderar su posición para no alejar al otro. Disfruta el ida y vuelta de una argumentación y espera que los demás sean audaces y abiertos. Probablemente sólo le convenzan con argumentos más fuertes y persuasivos respaldados por datos precisos y bien organizados.

Situaciones Estresantes

Actúa con rapidez, enfrenta las situaciones de urgencia y crisis lo más pronto posible. Tiende a obtener tanta información como sea posible reunir en forma inmediata, a priorizar sus estrategias y tareas, y a instituir abordajes organizados y coordinados para atacar los problemas.

Se involucra activamente y le gusta controlar bien de cerca los resultados, esperando que le informen de inmediato sobre cualquier cambio, impartiendo las órdenes y directivas que sean necesarias. Sostiene sus creencias como el mejor curso de acción y presiona para su rápida implementación.



Administrando Sus Fortalezas

Moderando Sus Excesos

Cuando las Cosas Están Bien

Para contrarrestar su tendencia a sobre-controlar demasiado a la gente y a las situaciones, aliente a los demás a expresar sus ideas y trate de influir en ellos utilizando la persuasión, no la coerción. En lugar de ver las ideas de los demás competitivamente, considere cómo puede incorporar sus recomendaciones a sus planes. Exprese respeto por los sentimientos de los demás. Reconozca la contribución de los demás a su propio éxito y destaque la importancia del trabajo de ellos.

Haga planes que contemplen más de una alternativa y manéjese con selectividad al elegir proyectos. Busque maneras de alentar a los demás a asumir responsabilidades en lugar de asumirlas usted.

Al evaluar las oportunidades, calcule detenidamente los riesgos, considerando los peores resultados del caso. Aspire a obtener beneficios razonables en lugar de buscar las máximas ganancias, busque los pasos o detalles importantes que pueda haber pasado por alto, y considere primero las alternativas. Piense ahora, actúe después.



Bajo Conflicto o Estrés

Para controlar su tendencia a adoptar una actitud combativa u obstinada, busque intereses comunes. Trate de lograr un acuerdo sobre los principios que regirán sus negociaciones, en lugar de discutir los detalles. Deje de defender su posición y de atacar la de la otra parte. Exprese, en cambio, su deseo de encontrar una solución de "ganar-ganar", identifique los puntos con respecto a los cuales siente más disposición a ceder y demuestre mayor flexibilidad. Busque caminos alternativos para alcanzar sus metas y soluciones más fáciles a los problemas.

Para evitar asumir más tareas de las que puede manejar, revise sus metas a largo plazo y los resultados finales que desea obtener de la situación actual. Busque atajos y soluciones más simples. Manéjese con mayor cautela al momento de aceptar desafíos y tenga menos disposición a resolver los problemas de otros.



Cubriendo/Suplementar Sus Puntos Ciegos

Cuando las Cosas Están Bien

Trate de definir de manera más explícita lo que espera de los demás, especialmente al tratar con sus colaboradores. Al hacerlo, ayudará a poner en claro las tareas que les corresponden y evitará malentendidos. También le será útil dedicar más espacio en sus discusiones al intercambio de opiniones y darles a otros la oportunidad de expresar sus puntos de vista. Escuchar más ayudará, en especial si deja reflejar lo esencial de lo que ha sido dicho para que los demás sepan que los ha escuchado.

Para potenciar el desarrollo profesional de sus colaboradores, exponga sus propias ideas una vez que ellos hayan tenido la oportunidad de compartir sus pensamientos. Cuando prepare reportes o presentaciones, preste más atención a la estructura y los detalles.

Para reducir la resistencia de los demás, aprenda a dar retroalimentación que no implique una crítica, centrándose en lo que desea y no en lo que no le gusta, de manera que pueda ser digerible y pueda ser utilizado efectivamente. Cuando se combina con una dosis de reconocimiento y aliento, este tipo de crítica útil y constructiva será más fácil de aceptar. Un mayor uso de retroalimentación positiva ayudará también a mejorar la moral de sus subordinados y colegas y fomentará un espíritu de equipo más fuerte.

Bajo Conflicto o Estrés

Antes de embarcarse en una solución, considere una variedad de alternativas. Verifique sus hipótesis, busque la contribución de otras personas y solicíteles una comunicación constante para ayudarlo a continuar en la dirección prevista.

Para promover el intercambio de información e ideas, dedique menos tiempo a explicar sus ideas y más tiempo a realizar preguntas, escuchar y discutir las opiniones de los demás. Trate los sentimientos de las demás personas como datos importantes y exprese sus sentimientos acerca de qué tan importante es para usted resolver el problema. Demuestre más interés en lo que los otros hacen, piensan y sienten. Aliéntelos a compartir sus propuestas y haga un esfuerzo serio por incorporar las ideas de los demás en sus planes.

Considere la posibilidad de liderar discusiones generalizadas de manera informal para poner en claro los objetivos y procedimientos, y explore nuevos y distintos métodos para encarar los problemas. Si hace esto es probable que los demás se sientan más a gusto ofreciéndole ideas y contribuyendo constructivamente al trabajo en equipo.



Llegando a Otros Ampliando Su Influencia

Cuando las Cosas Están Bien

Para incrementar su influencia con los demás, explique sus expectativas en forma más cuidadosa y concreta, a fin de asegurar que no haya malentendidos. Programe un tiempo en su apretada agenda para que los demás puedan hacerle preguntas, expresar sus opiniones y darle retroalimentación. Aunque a veces pueda sentir que está desperdiciando su valioso tiempo, escuchar e intercambiar ideas le ayudará a persuadir a los demás con más facilidad y a generar nuevas ideas que a usted no se le habrían ocurrido.

Usted tiende a expresar sus opiniones antes que nadie y a hacerlo en forma enérgica, pero tal vez le sea útil dejar que los demás expresen sus ideas primero, especialmente si desea su desarrollo. Si se impacienta ante el interés que ponen los demás en los datos y detalles, le resultará mucho más fácil influir en ellos si invierte tiempo en estructurar sus puntos de manera lógica, analizar las alternativas y fundamentar su postura con datos concretos e información adicional, en lugar de minimizar los intereses de los demás.

Cuando sienta la necesidad de dar retroalimentación correctiva, comience su análisis elogiando sus logros y concluya expresando su confianza en sus habilidades. Despliegue un estilo más alentador y menos demandante. Esto elevará la moral de los demás y su disposición a cumplir su trabajo.



Bajo Conflicto o Estrés

Para incrementar su influencia en situaciones de estrés o conflicto, busque activamente la contribución y asesoramiento de otras personas.

Demuestre más interés en las acciones y sentimientos de los demás. Exprese su punto de vista con mayor prudencia. Cuando los demás compartan sus problemas con usted, demuestre preocupación y empatía, sin ofrecer consejos ni tratar de solucionar las cosas por ellos. Permítales tomar la delantera para que usted pueda ayudarlos, en lugar de dirigir sus esfuerzos para resolver los problemas.

Demuestre mayor flexibilidad y disposición a transigir y negociar. Explore las posibilidades y experimente con enfoques alternativos. Ponga mayor énfasis en el trabajo en equipo y la resolución cooperativa de problemas.



Alineando Sus Intenciones, Comportamiento, e Impacto

Un factor significativo para lograr llegar a los otros es nuestra congruencia; la consistencia entre nuestras intenciones para actuar de cierta manera, la forma en que verdaderamente actuamos, y el impacto de nuestro comportamiento en otros. Cuando existe un alto grado de congruencia, a las personas les es más fácil relacionarse con nosotros.

Ellos perciben que nuestros pensamientos, palabras y acciones se encuentran todos alineados. Esto les da un grado de confianza más alto en cuanto a que lo que decimos y hacemos coincide con nuestra forma de pensar y de sentir.

Sus Resultados del Cuestionario LIFO® Tabulados

Condiciones Favorables				
	Colabora	Controla	Conserva	Adapta
Intención	7	11	7	5
Comportamiento	9	12	5	4
Impacto	8	12	3	7
Totales	24	35	15	16
Condiciones Desfavorables				
	Colabora	Controla	Conserva	Adapta
Intención	7	7	8	8
Comportamiento	8	11	5	6
Impacto	5	9	10	6
Totales	20	27	23	20

Los subtotales de su Cuestionario LIFO® representados en la tabla pueden ayudarle a ganar una valiosa comprensión acerca de la congruencia en sus interacciones. Notará que en la tabla hay columnas que corresponden a cada uno de los estilos básicos bajo condiciones favorables y desfavorables. Los subtotales correspondientes a Intención, Comportamiento e Impacto en las tres primeras filas de cada columna se suman para obtener los Totales, que indican su preferencia relativa por cada uno de los cuatro estilos.

Las diferencias pequeñas entre subtotales de una columna sugieren que la congruencia en sus interacciones en relación a su estilo es alta. Las diferencias grandes sugieren que la congruencia es baja.

Si la congruencia es baja para un estilo, la intención de actuar en una cierta forma puede estar siendo expresada por medio de otro estilo. Por ejemplo, podemos desear ayudar a alguien (una intención de Colabora) brindándole un consejo no solicitado (comportamiento Controla). O quizás dirigimos lo que está ocurriendo (una intención Controla) a través del humor, el tacto y la delicadeza (comportamientos de Adapta).

Una diferencia mayor a tres puntos entre los subtotales de Intención, Comportamiento e Impacto en cualquiera de las columnas puede ser significativa. Si existe cualquier diferencia significativa en los subtotales de un estilo, ver los totales de los otros tres estilos puede ser revelador. Estas exploraciones pueden llegar a disparar una comprensión que puede utilizar para volverse más congruente en sus interacciones.



Cómo los Otros Pueden Llegar a Usted

Cuando las Cosas Están Bien

Prefiere que las comunicaciones sean directas y relevantes, centradas en los objetivos principales y los impactos fundamentales, más que en la justificación y documentación. Los demás deberían exhibir seguridad y entusiasmo y mostrarle de qué manera usted y su equipo pueden ganar.

Su receptividad a las presentaciones y propuestas aumentará si le dan la oportunidad de expresar sus opiniones y hacer aportes específicos, especialmente si el asunto es importante para usted. Para llegar a usted, los demás deberían:

- Evitar los análisis largos y detallados que incluyan la presentación de datos y metodología.
- Establecer límites bien definidos y darle libertad para manejar los asuntos a su entera discreción.
- Dirigirse a usted con seguridad, firmeza y decisión para ganarse su respeto.
- Darle retroalimentación directa para mantenerle en el camino correcto.

Bajo Conflicto o Estrés

Su receptividad aumenta cuando los demás van directamente al punto y proponen soluciones prácticas a los problemas en forma concisa y bien organizada. Desea que se concentren en los resultados finales y los planes de acción. Al mismo tiempo, espera que hayan investigado minuciosamente la situación y sean capaces de fundamentar sus recomendaciones con una lógica persuasiva.

Para llegar a usted, los demás deberían:

- Dirigirse a usted con seguridad y entusiasmo, moderado por una exposición serena y racional de los fundamentos de sus propuestas.
- Estar preparados para debatir las cuestiones en juego y defender su posición.
- Demostrar de qué manera pueden extraerse oportunidades de los problemas, controlando al mismo tiempo los riesgos y los costos.
- Señalar las acciones que se requieren para preservar los activos y recursos.

Cómo Utilizar Su Reporte LIFO® Manejo de Fortalezas

Este reporte describe sus estilos y fortalezas. Refleja cómo quiere hacer las cosas; aquello que le permite alcanzar el nivel de éxito que hoy alcanza. Indica también lo que usted y otros pueden hacer para mejorar su nivel de éxito.

He aquí cuatro formas básicas para que usted utilice este reporte:

Fortaleciéndose

Revise su reporte periódicamente para recordar sus fortalezas y singularidad.

Mejorando las Relaciones Interpersonales

Comparta su reporte y discuta con otros sus implicaciones para ayudarlos a entenderle mejor. Entrégueles una copia de los lineamientos para relacionarse exitosamente con usted.

Desarrollando una Mejor Interacción Grupal

Organice una reunión para concentrarse en los reportes de cada una de las personas involucradas. Durante la reunión, revise las fortalezas de cada uno y explore como el grupo puede incorporar esta mirada de todos sus miembros.

Integrando Nuevos Miembros

Acelere la integración de nuevos miembros al grupo compartiendo los reportes. Discuta cómo las diferencias de estilo en el grupo crean una perspectiva más amplia y un mayor balance en el grupo.

Oportunidades Adicionales de Aprendizaje

Contacte su entrenador, coach, o gerente para averiguar cómo puede ampliar su aprendizaje del Método LIFO®. El mismo se utiliza para dar soporte y enriquecer programas en trabajo en equipo, comunicaciones interpersonales, desarrollo de liderazgo, resolución de problemas, manejo de cambio, planeamiento estratégico, análisis de desempeño, manejo del tiempo, entrenamiento en diversidad, y coaching ejecutivo. Usted también puede visitar nuestro sitio web en www.bcon-lifo.com.

Entrenamiento LIFO®

Comienzo y Expansión Mundial del Método LIFO®

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, los pensamientos y sentimientos de unos y otros. Sin embargo; muchos participantes objetaron al método como poco estructurado, personal y embarazoso para quienes trabajaban juntos.

En respuesta a estas inquietudes, el Dr. Stuart Atkins, junto con el consultor Dr. Elias Porter, desarrolló el Cuestionario Life Orientations® y el Método Life Orientations® basándose en el trabajo de Erich Fromm, Carl Rogers, y Abraham Maslow. En 1968, el Cuestionario Life Orientations® fue presentado por el Dr. Atkins y su socio el Dr. Allan Katcher en el curso sobre Factores Humanos en Administración de Empresas de la UCLA y con clientes tan diversos como la Sociedad American de Cáncer, Mattel Toys, General Foods, U.S. Steel, y el Estado de California.

La gente quedó fascinada con los resultados no evaluativos del cuestionario, con interpretaciones de fácil aceptación y estaba encantada con la manera objetiva en la que ahora podían hablarse unos a otros acerca de sus fortalezas. Después de la diversión y sorpresa de clasificar su comportamiento, empezaban a preguntarse lo que podrían hacer con sus recientemente encontradas auto-conciencia y comprensión.

Para responder a estas preguntas, el Dr. Atkins amplió el Método Life Orientations® más allá del diagnóstico para incluir seis estrategias de desarrollo—Confirmar, Capitalizar, Moderar, Suplementar, Extender, y Conectar— para mejorar el desempeño. Como simplificación y ayuda-memoria, la marca registrada de Life Orientations® fue abreviada por el Dr. Atkins como LIFO®.

Atkins y Katcher pronto descubrieron que la demanda por el Método LIFO® superaba la capacidad de satisfacerla, por lo que empezaron a Licenciar entrenadores organizacionales en el Método LIFO® y desarrollaron manuales para acelerar el aprendizaje. En 1976, Katcher empezó a concentrar su práctica LIFO® a nivel internacional, nombrando agentes en varios países, y concentrándose en coaching ejecutivo, trabajo en equipo, aplicaciones en Desarrollo Organizacional (OD). Atkins dirigió programas LIFO® en los Estados Unidos, con énfasis en las estrategias de desarrollo aplicadas al desarrollo gerencial, la productividad individual, las comunicaciones, y el trabajo en equipo. El nombre que dió a este énfasis de desarrollo fue; LIFO® Training.

Desde entonces, el Método LIFO® y LIFO® Training han sido utilizados por más de 8 millones de personas en 20.000 organizaciones en 28 países. Uno de los primeros agentes LIFO® de Katcher, Business Consultants, Inc, Japon, creció hasta convertirse en una de las firmas de consultoría más grandes en Japón y en uno de los usuarios de LIFO® training más grandes del mundo. También conocida como BCon, adquirió Allan Katcher International, Inc., en el 2000 y Stuart Atkins, Inc., en el 2001 con el fin de integrar el alcance mundial y el conocimiento de ambas compañías. Las firmas se fusionaron en Octubre del 2001 para convertirse en BCon LIFO® International, una división de Business Consultants Network, Inc., que es hoy único proveedor del Método LIFO® y del LIFO® Training a nivel mundial.