

## Editorial



Estimadas y estimados:

Nuevamente nos contactamos con ustedes, para compartir diferentes temas de interés, tanto para los líderes como para los que somos liderados.

Esperamos que valoren este esfuerzo que sólo pretende poner en común aspectos importantes a considerar en relación con la administración de personas.

Elba Rivera Córdova  
Directora (s) de Recursos Humanos

## CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO

**El liderazgo exige la expresión de un yo auténtico, ya que las personas quieren ser lideradas por alguien sincero, honesto e íntegro.**

La autenticidad se define en gran parte por lo que los demás ven en uno y, por lo tanto, está relacionado con aquello que, intencional o involuntariamente, mostramos a los demás.

Como aquello que voluntariamente mostramos a los demás puede ser contralado por nosotros, Goffee y Jones (2012), escriben algunas recomendaciones que pueden facilitar el desarrollo de un liderazgo auténtico.

En primer lugar, tener conciencia que **Influimos en la Percepción de Otros**, por lo tanto es fundamental que nuestras palabras sean consistentes con nuestros actos. Pero no basta sólo practicar lo que se predica, sino que también hay que relacionarse con las personas, encontrando intereses en común, desplegando diferentes roles, según el contexto. Y en este ejercicio de diferentes roles se debe ofrecer una expresión verdadera de nuestro yo, para que los seguidores no se sientan engañados.

En segundo lugar, es necesario **Conocerse a sí mismo y a los otros**. Reconociendo que somos seres complejos, es vital el autoconocimiento que tenga el líder de sí mismo. Si a esto sumamos la habilidad de compartir ese autoconocimiento con otros, podrá lograr comunicaciones genuinas, muy difíciles de imitar.

Ahora bien, este conocimiento de sí mismo, debe complementarse con la capacidad de reconocer qué aspectos de sus yo auténticos buscan grupos de seguidores específicos y darlos a conocer oportunamente.

Por otro lado, el **Aceptar su lugar de origen** genera mayor percepción de autenticidad, puesto que demuestra que valora su pasado, respaldándolo para ser quién es hoy, promoviendo incluso la conexión de sus seguidores con sus raíces.

Sin embargo, el orgullo de las propias raíces debe ser manejado con cuidado, puesto que puede ser intimidante u ofensivo para quienes provienen de otros lugares. Por ello, es importante sentir curiosidad y estar abiertos a descubrir los orígenes de sus seguidores.

Finalmente, se sugiere a los líderes auténticos **Amoldarse, pero sólo lo suficiente**. Deben lograr el equilibrio entre su peculiaridad y las culturas en que operan. No buscar de inmediato confrontaciones directas, puesto que su supervivencia como líderes requiere de una introducción y de una adaptación moderada a las redes y relaciones sociales establecidas de una organización. Si desean influir en otros, los líderes deben ganarse al menos una aceptación mínima como miembros de sus organizaciones y desde ahí gestionar futuros cambios.

## Habilidades Directivas



## Gestión de Equipos

### ¿QUÉ ES EL MOBBING?: CÓMO IDENTIFICARLO Y DETENERLO

El Moobing es una realidad presente en muchas organizaciones que, a veces de un modo silencioso, causa sufrimiento y daño en alguno de sus miembros. Sin embargo, es posible identificarlo y superarlo.

Existen muchas definiciones de Moobing, no obstante, una de las más descriptivas es la siguiente:

“Toda conducta abusiva (gesto, palabra, comportamiento, actitud) que atenta, por su repetición o sistematización, contra la dignidad o la integridad psíquica o física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente de trabajo”

En el proceso de Mobbing intervienen a lo menos tres partes: la víctima, el acosador y los cómplices, y en su desarrollo se presentan diferentes etapas:

- a) **FASE I:** Seducción. Aquí se trata de conocer las debilidades de la víctima.
- b) **FASE II:** Conflicto. Se desarrolla un conflicto, transformando las relaciones entre acosador y víctima negativamente.
- c) **FASE III:** Acoso. Aquí el acosador comienza a realizar acciones sutiles, de manera repetitiva y actuando de forma totalmente intencional, a fin de producir un daño.
- d) **FASE IV:** Intervención de la Dirección (responsables jerárquicos). La organización percibe la situación pero considera responsable a la víctima y no al acosador, reduciendo todo el problema a un conflicto entre partes.
- e) **FASE V:** Solicitud de ayuda externa y diagnóstico incorrecto. La víctima, acude a la medicina tradicional pero es diagnosticada erróneamente debido a que no son profesionales especializados en el tema.
- f) **FASE VI:** Salida de la organización o resistencia con las últimas fuerzas. A esta altura del proceso de mobbing, la víctima se encuentra realmente enferma, afectando la realización de su trabajo. Ante este panorama, la exclusión de la víctima del mundo laboral es cuestión de poco tiempo.

Para superar el mobbing se sugieren diversas estrategias, entre otras, las siguientes:

- Identificar el problema del mobbing como tal: informarse sobre el problema.
- Documentar y registrar las agresiones de que se es objeto.
- Hacer públicas las agresiones que se reciben en la intimidad y comunicarlas a compañeros, jefes, familiares, etc.
- La ira es la aliada del acosador y, por ello, es preciso evitar “explotar” de ira, dando respuesta a las calumnias con asertividad.
- Proteger los datos, documentos y archivos del propio trabajo y guardar todo bajo llave.
- Desarrollar la empleabilidad propia: incrementar la formación y capacitación profesional.
- Solicitar consejo legal para hacer valer y defender los derechos propios.
- Solicitar ayuda profesional y psicológica.

Igualmente, es esencial que las jefaturas estén alertas y fomenten el respecto en su entorno laboral.



ARTICULO BASADO EN:

Verona, M. y Santana, R. (2012) “El Mobbing: ¿El crimen perfecto?. No, qué más quisieran algunos”. Criterio Libre, Vol 10, N° 17. Bogotá (Colombia), Julio - Diciembre 2012.



## SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

**El Personal de Colaboración de la Universidad de Chile es calificado año a año, a través del sistema de evaluación del desempeño de acuerdo a las normas establecidas Estatuto Administrativo y en el Decreto 1825 de 1998.**

El sistema de evaluación del desempeño tiene como propósito contribuir a mejorar la gestión de la Universidad, permitiendo evaluar anualmente el desempeño y las actitudes de cada funcionario, atendidas las exigencias y características de su cargo.

Éste es aplicable al Personal de Colaboración, incluyendo al personal en calidad de contrata, pero se exceptúa a aquellos que no hubieren desempeñado funciones por seis meses o más, ya sea en forma continua o discontinua durante el periodo de evaluación.

El periodo de calificación son doce meses de desempeño funcionario, desde el 1 de abril al 31 de agosto del año siguiente, este comprende las siguientes etapas: Desempeño Anual (donde se consideran las anotaciones de mérito y demérito y se realizan dos informes de desempeño); Precalificación (evaluación realizada por el jefe directo); Calificación (Evaluación realizada por la junta calificadora, teniendo presente la evaluación realizada por la jefatura); y la Apelación y Reclamo (Recursos que presenta el funcionario contra la resolución que presenta la junta calificadora).

El sistema de evaluación del Despeño es programado y supervisado centralmente en la Dirección de Recursos Humanos, perteneciente a la vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional.

La mantención del sistema es responsabilidad de las oficinas de personal de los diferentes Organismos Universitarios, las que se preocupan desde la clasificación de los documentos, aplicación de las normas y procedimientos, notificación de funcionarios, mantener actualizada la base de datos, entre otras actividades .

Por último es importante destacar que los resultados de las calificaciones sirven para el ascenso en caso de administrativos y auxiliares, constituye el 25% de los factores base para los concursos de promoción en las plantas de Directivos y Profesionales y como antecedente para una prórroga del contrato, en caso de personal a contrata y la eliminación del servicio.

### REFERENCIAS:

1. Pantoja, R. (2007) Estatuto Administrativo, Título II, Párrafo 4°; Reglamento de Calificaciones del Personal, aprobado por Decreto del Ministerio del Interior N° 1.825, de 1998, artículo 23; Editorial Jurídica de Chile.
2. Instructivo General Evaluación Personal No Académico, 20, Funciones de la Oficina de Personal de los Organismos Universitarios respecto del Sistema de Evaluación de Desempeño.