

## Editorial



Nuevamente nos encontramos y, en esta ocasión, compartiremos un tema fundamental para las organizaciones modernas: “la capacidad de los líderes para crear mística en sus equipos”. En una sociedad global y competitiva, la generación de valor se ha centrado especialmente en la gestión de personas y el arte de trabajar en equipo colaborativamente. Quien mejor que el Profesor Willatt, Director del Centro de Emprendimiento de la Facultad de Economía y Negocios, para que nos ilustre sobre su experiencia y conocimiento sobre este importante tema. Adicionalmente, y siempre en la línea de la relación laboral, les dejamos algunas sugerencias a tener en cuenta de cómo dar y recibir feedback y finalizamos este segundo newsletter con nuestra sección legal sobre anotaciones de merito y demerito. Esperamos muy sinceramente que disfruten de esta nueva edición.

Sergio Valenzuela Bilbao  
Director de Recursos Humanos

## Habilidades Directivas

### CREAR MISTICA EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

El Prof. Christian Willatt, Director del Centro de Emprendimiento de la Universidad de Chile, reflexiona en torno a las características esenciales de un líder.

Trabajar con personas es muy desafiante, por eso es importante que el líder sea capaz de “Comunicar la Idea” de su proyecto, cuál es el propósito que persigue, dándole sentido al trabajo.

Si se conocen los objetivos que se desean alcanzar, la gente se “Motiva”, por más tediosa que sea la actividad, puesto que saben que este trabajo contribuye a hacer el bien, beneficia concretamente a otros, entonces todos realizan su trabajo más contentos.

Este ambiente de “Motivación” se puede construir sólo si el líder está convencido de que su idea es valiosa, transmitiendo su importancia, consiguiendo la atención y el apoyo de todos para llevarla a cabo.

Con el tiempo, el tipo de liderazgo debe ir cambiando, “Generando Espacios” para que la gente vaya empoderándose, tomando decisiones, ya que cada persona es un mundo y tienen mucho que aportar.

Todo esto está muy ligado con el emprendimiento, que tiene que ver con desarrollar proyectos que ayudan a convertir los sueños en realidad, solucionando una necesidad.

Y los estudios indican que los inversionistas apoyan especialmente a “Equipos Emprendedores” que cuentan con una pasión tal de su proyecto, que convence al resto de que lo llevarán a cabo. A menudo, estos equipos tienen líderes con valores como la integridad, la consecuencia en sus acciones, el compromiso, el respeto hacia los trabajadores e incluso la amistad y el compañerismo, logrando “Crear una Mística” entre las personas, que apoyan el desarrollo de un proyecto a largo plazo.

Finalmente, es importante decir que no hay nada más desagradable para un trabajador, que no saber “para dónde va la micro”, estar marcando el paso y que los jefes no tomen decisiones, ya que no hay avances, la gente se desencanta y los proyectos poco a poco mueren.

Por todo esto, es importante que los líderes de nuestra universidad se atrevan a desarrollar proyectos con pasión, que respondan a necesidades de la institución, tomando decisiones y generando mística en sus equipos de trabajo, basadas en la comunicación y el respeto.

ENTREVISTA A:  
Christian Willatt Herrera  
Director Centro de Emprendimiento  
Facultad de Economía y Negocios  
Universidad de Chile

## Gestión de Equipos

### ¿CÓMO DAR Y RECIBIR FEEDBACK?

Dar y recibir feedback es difícil. Quien lo otorga puede tener dificultades para observar comportamientos específicos y comunicar adecuadamente sus apreciaciones. Por su parte, quien lo recibe en ocasiones no desea escuchar las sugerencias de otro. Sin embargo, este espacio de diálogo nos ayuda a crecer, a identificar debilidades y pensar en formas de superarlas.

Dar feedback a otro es un proceso fundamental en los entornos laborales. A menudo, se aprovechan las instancias de evaluación del desempeño para retroalimentar el comportamiento funcionario. Sin embargo, para que este proceso ayude efectivamente a las personas en su desarrollo, las informaciones que se transmitan deberán ser específicas, descriptivas, oportunas y prácticas. Del mismo modo, quien recibe el feedback sabrá que recibir críticas no suele ser agradable. Sin embargo, estar abierto a opiniones bienintencionadas, favorece el progreso profesional.

A continuación se describen algunas sugerencias para quien otorgue y quien reciba feedback.

Para **Dar Feedback** tenga en cuenta:

1. Ser específico, en lugar de general. Mencionando hechos puntuales, ocurridos en un plazo previamente definido.
2. Ser descriptivo, no evaluativo. Destaque el efecto, la consecuencia que una acción tuvo en usted y cómo ello apoya u obstruye el trabajo de otros.
3. Describir algo sobre lo que la persona pueda actuar. Ayuda a identificar áreas de mejora posibles de lograr en corto plazo.
4. Escoger uno o dos temas en los que la persona pueda concentrarse. Cuando se está abrumado con demasiadas sugerencias, se tiende a la frustración, por ello, céntrese en las áreas más necesitadas de mejora.
5. Evitar las interferencias relacionadas con los motivos, intenciones o sensaciones. Esto, debido probablemente nos equivoquemos al atribuir motivos e intenciones de otra persona.

Al **Recibir Feedback** hay que procurar:

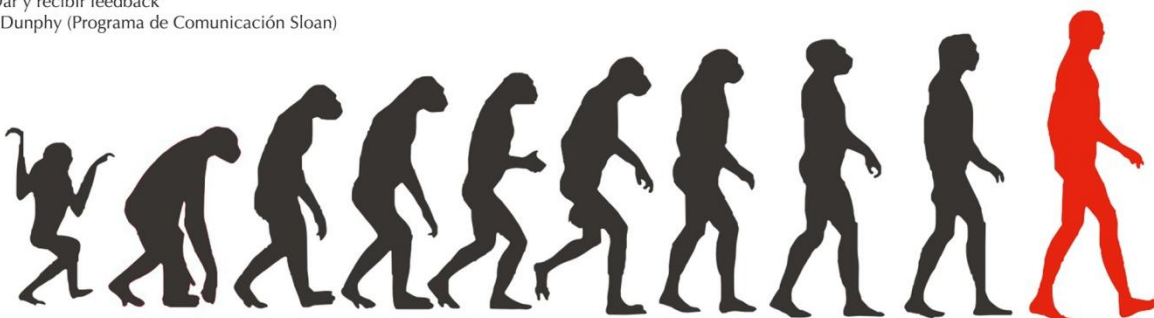
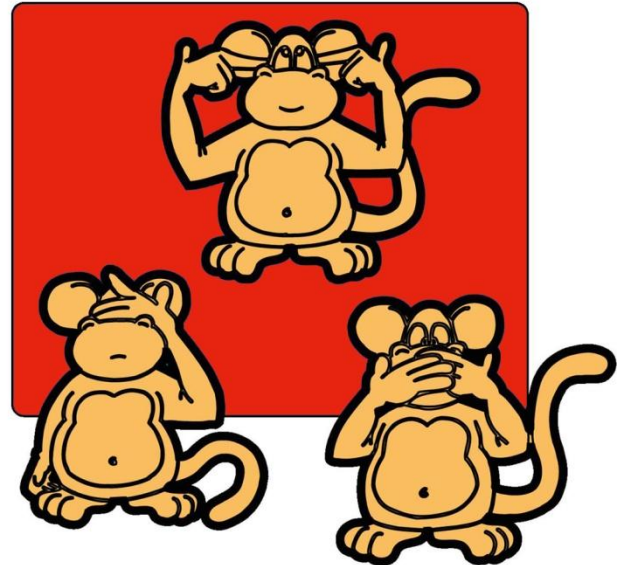
1. Ser receptivo. Oír aquello que podemos mejorar no siempre es fácil de aceptar pero, como ya hemos dicho, es una parte importante del proceso de aprendizaje.
2. Si es posible, tomar notas. Cuando pueda, tome notas de los comentarios recibidos, para que luego pueda reflexionar de qué manera estas sugerencias se pueden abordar.
3. Solicitar ejemplos específicos, si lo considera necesario. Si la crítica que recibe es imprecisa o confusa, solicite a la persona que le exponga algún ejemplo específico.
4. Juzgar el feedback por la persona que lo está dando. No hace falta que este de acuerdo con todos los comentarios que escuche. Piense en la credibilidad de la persona a la hora de evaluar la validez de sus declaraciones. Pregunte a otras personas su opinión sobre las críticas recibidas.

#### REFERENCIAS

Artículo: "Dar y recibir feedback"

Autor: Jane Dunphy (Programa de Comunicación Sloan)

Año: 2002





## ANOTACIONES DE MÉRITO Y DE DEMÉRITO

De acuerdo al Estatuto Administrativo (Artículos 42 al 45), existe un procedimiento específico para registrar el desempeño funcionario que sobrepasa las expectativas del servicio o, por el contrario, dejar constancia de desempeños reprochables. A continuación se detalla cada uno de ellos y cómo proceder en cada caso.

Las Anotaciones de Mérito son aquellas destinadas a dejar constancia, en la hoja de vida o en la hoja de calificación del funcionario, cualquier acción que implique una conducta o desempeño funcionario destacado. Por su parte, las Anotaciones de Demérito, permiten dejar constancia de cualquier acción u omisión que implique una conducta reprochable.

**Anotaciones de Mérito** se otorgan ante la adquisición de algún título u otra calidad especial relacionada con el servicio, cuando éstos no son requisitos específicos en su cargo, como asimismo, la aprobación de cursos de capacitación que se relacionen con las funciones del servicio, el desempeño de labor por períodos más prolongados que el de la jornada normal, la realización de cometidos que excedan de su trabajo habitual y la ejecución de tareas propias de otros funcionarios cuando esto sea indispensable.

**Anotaciones de Demérito** se registran ante el incumplimiento manifiesto de obligaciones funcionarias, tales como, infracciones a las instrucciones y órdenes de servicio y el no acatamiento de prohibiciones contempladas en la ley y los atrasos en la entrega de trabajos.

Ambas anotaciones se refieren sólo al período que se califica y son realizadas por la Unidad Encargada del Personal a petición escrita del Jefe Directo del funcionario.

El funcionario también puede solicitar a su jefe una anotación de mérito por alguna actuación destacada. Además, ante una anotación de demérito, puede solicitar en un plazo de 5 días (desde que se le notifique la anotación de demérito), que se deje sin efecto o que se deje constancia de las circunstancias atenuantes que concurran en cada caso.

En el evento que el jefe directo rechace la solicitud del funcionario, ya sea de colocar anotación de mérito o de dejar sin efecto una de demérito, debe comunicarlo por escrito a la Unidad Encargada del Personal, en el plazo de 5 días, acompañando los fundamentos de su rechazo; si no se produce tal comunicación, se entiende aceptada la solicitud realizada por el funcionario.

### REFERENCIAS

Libro: Estatuto Administrativo Interpretado - Ley 18.834 (Artículos 42 al 45)  
 Autores: Rolando Pantoja Bauzá  
 Editorial: Jurídica de Chile  
 Año: 2007

## PROXIMAS ACTIVIDADES

### SEMANA DE LA PREVENCIÓN DE RIESGOS

Del 17 al 21 de Octubre de 2011

17 de Octubre: Campus Andrés Bello

18 de Octubre: Campus Beauchef

19 de Octubre: Campus Gómez Millas

20 de Octubre: Campus Norte

21 de Octubre: Campus Sur

### SEGUNDA FERIA DE CALIDAD DE VIDA

Campus Norte - Hospital Clínico Universidad de Chile

Inicio: 10 de Noviembre de 2011

Término: 12 de Noviembre de 2011

Horario: Jueves y Viernes de 12:00 a 19:00 horas

Sábado de 10:00 a 14:00 horas

Para más información visite [www.uchile.cl/recursosHumanos](http://www.uchile.cl/recursosHumanos)