

# **EDUCORP: Cuando la violencia intrafamiliar afecta el desempeño laboral y la imagen institucional**

## **Resumen**

A finales de 2022, Augusto Salgado, director de la Corporación de Educación “EDUCORP”, ubicado en la ciudad de Arica (Chile), debe tomar una decisión sobre la continuidad laboral de una de sus más queridas educadoras, pertenecientes a la escuela de formación inicial (jardín infantil) a su cargo. Esta educadora, que sufre de violencia intrafamiliar y acoso en su lugar de trabajo por parte de su esposo, ha generado temores y reclamos en toda la comunidad escolar. Si Augusto Salgado no soluciona este problema, puede perder su trabajo y también el de algunas educadoras, por no haber informado con anterioridad a sus superiores, además de poner en riesgo a la institución por no tener definidas políticas de inclusión, diversidad laboral y violencia de género. Sin embargo, sentía que debía dar apoyo a la educadora, dado que siempre había tenido un buen desempeño y era víctima de las acciones de su esposo.

**Palabras claves:** Gestión de personas, Comportamiento Organizacional y Violencia intrafamiliar.

## **Párrafo de inicio**

Augusto Salgado, en enero de 2019 asumió como director de la Corporación de Educación “EDUCORP”, ubicado en la ciudad de Arica (Chile). Durante el segundo semestre de 2022 ha tenido varios reclamos de parte de los padres y apoderados de los estudiantes del establecimiento educacional, incluso del personal docente y de servicio, por la presencia agresiva y perturbadora del esposo de una educadora de la Corporación (Sra. Macarena

Sepúlveda). Esta funcionaria es muy querida en la comunidad escolar, pero ha sufrido violencia intrafamiliar y acoso por parte de su esposo afectando no sólo su desempeño, sino la integridad del alumnado y la tranquilidad de las compañeras de trabajo. Esto provocó que los apoderados reunieran firmas para quejarse ante la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI) y el Ministerio de Educación, ante la no resolución de este problema por parte del director. Augusto Salgado debe tomar una decisión sobre la continuidad laboral de la funcionaria Macarena Sepúlveda. Si no soluciona este problema le podría costar su trabajo y el de algunas educadoras por no haber informado con anterioridad esta situación de violencia intrafamiliar, pero a su vez sentía que debía dar apoyo a la educadora y brindarle como institución la estabilidad que ella necesitaba en esos momentos.

## **Breve Historia de EDUCORP**

EDUCORP fue inaugurada el año 2012, y se enmarca en un convenio entre JUNJI y la Corporación. Comenzó con una inversión de 900 millones de pesos (2 millones de dólares aprox.). En 2022, el establecimiento contaba con 150 niñas y niños, de entre 3 meses a 4 años de edad, realizando actividades pedagógicas al interior de las 6 aulas que contempla el recinto educativo, contando además con mobiliario y material didáctico de última generación.

La Corporación de Educación **EDUCORP** es una institución de derecho privado, sin fines de lucro, y tiene como **Misión:** *“Ser la institución de educación inicial preocupada en la calidad y bienestar integral de niños y niñas entre 0 y 4 años de edad, priorizando a las familias con mayor vulnerabilidad socioeconómica y contribuyendo a una sociedad más inclusiva, solidaria, justa y democrática”*.

Los valores institucionales son:

- ✓ **Responsabilidad:** Estamos comprometidos con los desafíos de la primera infancia, tomando conciencia de la importancia que tiene el trabajo de cada uno en el cumplimiento de la misión.
- ✓ **Respeto:** Reconocemos la dignidad de todas las personas, aceptando y valorando sus cualidades, intereses y diferencias.
- ✓ **Calidad:** Trabajamos con excelencia respondiendo de manera efectiva a los desafíos de la educación inicial y de los cambios del entorno.
- ✓ **Valoración de sus Talentos:** Reconocemos el aporte que hacen nuestros/as colaboradores/as en los procesos formativos, a la institución y a la sociedad, como parte de nuestro sello diferenciador

Durante los más de 10 años de funcionamiento, EDUCORP había pasado por varios problemas que afectaban su continuidad, tanto financieros, de dirección y de gestión de personas. Existió una alta rotación de directores, siendo el último director, Augusto Salgado, el que más tiempo ha permanecido en el cargo con 3 años de antigüedad.

La gestión de Augusto Salgado siempre ha sido muy bien valorada, puesto que ha podido contribuir con dos problemas históricos de la Institución: la estabilidad financiera y la rotación de personal, seriamente afectada por la realidad de la Educación inicial en Chile (Ver Anexo 1) y porque el 90% de la dotación corresponde a mujeres.

## **Una Educadora en problemas**

Macarena Sepúlveda, lleva más de cinco años en la Corporación, dónde se ha desempeñado de forma eficiente y satisfactoria, es muy respetada por los apoderados, siempre ha tenido muy buena evaluación de parte de su supervisora y del equipo con el que trabaja. Sus compañeras la describen como una persona colaboradora, responsable y comprometida, aunque en el último tiempo se le ha visto más retraída y solitaria, afectando en su desempeño (Ver Anexo 1)

Desde hace algunos meses, la Supervisora del centro educativo, Rocío Mendoza, estaba preocupada y muy molesta por una serie de hechos que se venían repitiendo y afectaba en general el funcionamiento del establecimiento y no las dejaba trabajar tranquilas. El esposo de Macarena, se ha estado presentado en reiteradas oportunidades a hacer escándalos y a gritar desde la puerta de la escuela, asustando a los niños y a los apoderados presentes, ya que esperaba a Macarena a la salida de la jornada escolar. Por ello, la supervisora habló con el esposo de Macarena para llamarle la atención por su mala conducta, pero este se refirió en malos términos de su esposa, mencionando que Macarena no era de confiar, y que tenía serios problemas con el alcohol y las drogas. Lo cual no le consta a la supervisora Rocío.

Por lo anterior, la supervisora Rocío Mendoza, comunicó lo sucedido al director Augusto Salgado teniendo ambos la siguiente conversación:

*Augusto: Pero ¿Has conversado con Macarena? Me sorprende todo lo que me dices, ya que en lo laboral tiene un excelente desempeño. Pero me complica que ustedes se vean afectadas por todos estos escándalos.*

Rocío: *Si, me dijo que ya no están juntos, pero que la sigue, la amenaza y que inventa cosas para perjudicarla, incluso quiere quitarle a su hijita por lo que está citada a Tribunales en un par de semanas. Que ha sufrido de violencia intrafamiliar y que su vida ha sido un infierno desde la pandemia, período en el que además nació su hija.*

Augusto: *Por favor conversa con ella nuevamente y pídele que realice una denuncia, que no queremos también tener problemas nosotros acá en el trabajo.*

Augusto pensaba que todo se había solucionado, sin embargo, hoy al llegar a su oficina lo estaba esperando la ex pareja de Macarena, luego de haber hecho nuevamente un escándalo afuera de la Escuela. Se había acercado al director a hablar mal de la educadora y a exigir que se le pagara parte de su sueldo ya que, según él, Macarena le debía dinero. Augusto tuvo que pedir al guardia de EDUCORP que lo ayudara a sacar a este hombre que tenía alborotada a la oficina.

Unas horas más tardes varios correos de apoderados de la escuela le llegaron reclamando, pero el que más le preocupó fue el del Centro de Padres y Apoderados, quienes exigían que esta situación se solucionara a la brevedad, que habían esperado pacientemente por el cariño que le tenían a la educadora, pero la situación era insostenible, sus hijos e hijas estaban asustados por el nivel de agresividad que venían presenciando hace algunos meses y que varios de ellos no querían ir al colegio. Amenazaron con denunciar esta situación en la JUNJI y el Ministerio de Educación, puesto que afectaba el aprendizaje de los/as pequeños/as y en el clima laboral de las educadoras, ya que no podían trabajar con la tranquilidad.

Augusto sabe que no pueden seguir con esta situación, pero está preocupado con el tipo de decisión que debería tomar, las posibles implicancias legales y los inconvenientes causados en la institución, así como el resguardo de la imagen de la institución, hacían que la decisión que se tome no sea fácil.

Sale de la oficina Augusto sabiendo que debe llegar con alguna decisión mañana, ya que la próxima semana llega el presidente nacional de EDUCORP, y si no soluciona este problema le podría costar su trabajo y el de algunas educadoras por no haber informado y denunciado la situación.

## ANEXOS

### Anexo 1:

#### La violencia intrafamiliar impacta en el desempeño empresarial<sup>1</sup>

23.07.2013 | América Latina

**“La violencia dentro de la familia tiene impacto en la empresa: en sus trabajadores/as, en las relaciones que se desarrollan en su interior, en el ambiente de trabajo y por supuesto en la productividad”. Estas fueron las palabras de Viviana Paredes Mendoza subdirectora del Servicio Nacional de la Mujer de Chile durante el Seminario “Violencia Intrafamiliar: impacto en la empresa”.**

El Seminario, organizado por el Programa de Buenas Prácticas Laborales con Equidad de Género del Área Mujer y Trabajo del SERNAM (Chile), inició con la disertación de Paola Diez, jefa del Área Mujer y Trabajo del SERNAM.

Para Diez, “la violencia intrafamiliar pasó de ser un asunto privado a un asunto social” e informó que cada año se pierden billones de dólares en atención médica por causa de la violencia y que el 96% de las/os empleados/as que son víctimas de la violencia intrafamiliar sufren en el trabajo problemas que están relacionados con dicho flagelo, y, que el 30% pierde su trabajo como resultado de la misma violencia.

Las cifras que entregó señalan que el 37,5% de las mujeres entre 15 y 19 años y que ha tenido una relación de pareja ha vivido violencia intrafamiliar. Agregó que la violencia psicológica es preponderante en relación a los otros tipos de violencia, con un 37,2%, luego viene la física menos grave con un 24,6%, la sexual con un 15,6% y la física grave con un 15%.

---

<sup>1</sup> <https://www.comunicarseweb.com/biblioteca/la-violencia-intrafamiliar-impacta-en-el-desempeno-empresarial>

Paola Diez destacó que las mujeres se demoran 7 años en realizar una denuncia al respecto y que ellas viven violencia principalmente de parte de sus maridos o parejas, en tanto que los hombres suelen ser atacados principalmente por extraños.

José María Mantilla, del Instituto Nacional de Normalización, INN, indicó que “el compromiso de igualdad de género y conciliación constituye para la organización un factor de cambio de cultura y valores y un factor innovación social y de optimización de la gestión basada en personas”.

Agregó que los beneficios de implementar esta Norma para las organizaciones inciden en:

Mejorar la capacidad de la organización para atraer, desarrollar y retener a los(as) mejores trabajadores(as); mejorar el desempeño y motivación de las personas de la organización, incrementando la productividad; crear y mantener una posición de vanguardia e innovación en su sector; demostrar su compromiso con los principios internacionales de igualdad de derechos y de oportunidades para mujeres y hombres; promover el valor de los equipos mixtos y su impacto en la cultura organizacional; y, demostrar su conformidad con esta norma mediante la certificación y registro de su sistema de gestión de la igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la lógica de la corresponsabilidad, por parte de un organismo de certificación de sistemas.

Para finalizar expuso el Gerente de RR.HH. de Laboratorios Bagó, Francisco Méndez, quien destacó las acciones de la empresa en Chile y su política de prevención de violencia intrafamiliar.

La empresa colaboró con la Corporación DOMOS (Centro de Desarrollo de la Mujer) en el lanzamiento de un “Manual-Guía de Prevención de la Violencia Doméstica en el lugar de trabajo”, de la autora Ximena Rojas, “que es un importante material de consulta para que las empresas adopten medidas concretas en violencia intrafamiliar, con el fin de minimizar los

riesgos y evitar experiencias dramáticas. En base a este manual, nosotros elaboramos la Política de prevención en Violencia Intrafamiliar”, expresó.

Concluyó señalando que se han formado más de 80 monitoras/es en este tema y que han generado un procedimiento de derivación de aquellas/os trabajadoras/es que viven este problema, al cual le realizan un seguimiento periódico, redundando en muy buenos resultados para el clima laboral dentro de la empresa y por ende para la productividad.

## Anexo 2:

### Las 8 Cifras que revelan la realidad de la Educación Inicial en Chile<sup>2</sup>

22 NOVIEMBRE, 2017

---

Para mejorar la cobertura en la educación inicial, y de paso la calidad, es necesario avanzar como país en una mayor inversión para la educación parvularia. Así lo señala Danilo Olivares, investigador de Política Educativa de Educación 2020, quien remarcó que este énfasis es necesario «para ampliar la cobertura de manera universal, y que todas las familias del país puedan acceder -indiferente de su condición socioeconómica- a la educación parvularia».

#### Cifras que revelan la realidad de la educación inicial en el país:

- 1.-Chile tiene una de las **tasas de cobertura más bajas de la OCDE**. De los niños entre 0 a 3 años, sólo el 44% asiste a un centro educativo, lejos del promedio internacional, que supera el 70%.
- 2.- El 2016, más de **8 mil 500 jóvenes ingresaron al sistema superior cursando Educación de Párvulos**. Más de 2 mil de ellos entró a una universidad no acreditada.
- 3.-**Hay casi dos millones de niños y niñas entre 0 a 6 años. De ellos, sólo 763 mil asisten a la educación parvularia**. Según Olivares, la asistencia a la educación parvularia de calidad es crucial, ya que esto impacta en el desarrollo de habilidades físicas, cognitivas, sociales y emocionales. Por eso se debe aumentar el número de niños entre 0 a 6 años que asisten a este nivel.
- 4.-El **70% de los niños ha sufrido violencia intrafamiliar**. Por otro lado, 1 de cada 4 vive en condiciones de hacinamiento.
- 5.-Las educadoras de párvulo cumplen un rol crucial y tienen una gran responsabilidad en la educación inicial de los niños del país. Sin embargo, es una de las profesiones peor pagadas.

---

<sup>2</sup> <https://www.educacion2020.cl/noticias/las-8-cifras-que-revelan-la-realidad-de-la-educacion-inicial-en-chile/>

6.- En Chile, hay **sólo un educador por cada 32 niños**. De esta forma, nuestro país presenta la mayor proporción de niños por profesionales, lejos del promedio internacional, donde no se superan los 14 niños por educador.

7.- En los últimos cuatro años, se han creado más de 800 salas cunas y jardines infantiles. Con ello, se han abierto más de 120 mil cupos. Sin embargo, **aún existe lista de espera que supera los 50 mil niños, para ingresar al sistema público**. Este fenómeno “se produce principalmente por la mayor demanda que presentan las instituciones públicas que proveen de educación parvulario. Muchas familias buscan entrar a establecimientos Junji o Integra y dada esa demanda, es necesario seguir avanzando en brindar no sólo más cobertura, sino que también mayor flexibilidad en la atención”, señaló Olivares.

8.- **El país necesita 18 mil nuevas educadoras y 23 mil técnicos en atención de párvulos**. Con ellos, lograremos tener una cobertura similar a los estándares internacionales. «Si bien varias candidaturas presidenciales ponen énfasis en mejorar la cobertura y calidad en educación parvularia, nadie ha advertido que se necesita formar muchas nuevas parvularias para que esto sea posible».

### Anexo 3:

1 de cada 4 mujeres fue víctima de violencia intrafamiliar el 2022<sup>3</sup>

*Una investigación realizada con el Fondo de Género, Economía y Políticas Públicas del Instituto Milenio MIPP<sup>4</sup>, entregó una panorámica general de la violencia intrafamiliar en Chile, además de importante evidencia que permite informar a la ciudadanía y a los creadores de políticas públicas en esta área.*

La violencia contra la mujer es una violación a los derechos humanos, y por ende, un problema de Estado. Esta problemática no solo tiene efectos graves en la salud de las mujeres, sino en su bienestar general, ya que les impide participar y desarrollar todo su potencial en la sociedad.

De acuerdo a un estudio realizado por la Organización Mundial de la Salud en 161 países, **1 de cada 3 mujeres ha sufrido violencia física y/o sexual por su pareja o violencia sexual por alguien que no era su pareja o ambas.**

En Chile, la violencia contra la mujer ha sido evidenciada a través de la violencia intrafamiliar (ámbito privado), los delitos de violencia sexual y los femicidios. **En nuestro país existe la Ley de Violencia Intrafamiliar (Ley N°20.066)**, la cual fue promulgada en 2005, y que define violencia intrafamiliar (VIF) como:

*“Todo maltrato que afecte la vida o la integridad física o psíquica de quien tenga o haya tenido la calidad de cónyuge del ofensor o una relación de convivencia con él; o sea pariente por consanguinidad o por afinidad en toda la línea recta o en la colateral hasta el tercer grado inclusive, del ofensor o de su cónyuge o de su actual conviviente”.*

---

<sup>3</sup> <https://www.mipp.cl/miradas/2023/03/09/1-de-cada-4-mujeres-fue-victima-de-violencia-intrafamiliar-el-2022/>

<sup>4</sup> El Instituto para la Investigación de Imperfecciones de Mercado y Políticas Públicas (MIPP) es un centro académico que desarrolla y difunde conocimiento en Economía y campos relacionados.

Según las estadísticas del Centro de Estudios y Análisis del Delito (CEAD), el año 2022 se registraron 106.404 casos de VIF contra mujeres en Chile, donde 94.927 corresponde a mujeres entre 18 y 64 años, es decir, un 1,5 % del total de mujeres a nivel país entre las edades mencionadas ha sido víctima de VIF.

Los autores del estudio en cuestión, expresan que el problema es que este porcentaje apunta solamente a los casos registrados y distan enormemente de la realidad. De acuerdo a la Encuesta Nacional de Violencia Intrafamiliar (ENVIF) 2022, **un 23,3 % de las mujeres entre 15 y 65 años ha sido víctima de VIF los últimos 12 meses, y un 44 % de las mujeres ha experimentado violencia física, sexual o psicológica en algún momento de su vida.**

### **Fuentes Consultadas:**

Comunicarse (2013). La violencia intrafamiliar impacta en el desempeño empresarial.

Recuperado el 17 de marzo de 2023. <https://www.comunicarseweb.com/biblioteca/la-violencia-intrafamiliar-impacta-en-el-desempeno-empresarial>

Dirección del Trabajo (s.f.). *¿Qué son los derechos fundamentales de los trabajadores (as)?*

Recuperado el 20 de marzo de 2023. <https://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-article-103244.html>

Educación 2020, (2017): *Las 8 cifras que revelan la realidad de la educación inicial en Chile.*

Recuperado el 5 de abril de 2023 de <https://www.educacion2020.cl/noticias/las-8-cifras-que-revelan-la-realidad-de-la-educacion-inicial-en-chile/>

Instituto Milenio (2023). *1 de cada 4 mujeres fue víctima de violencia intrafamiliar el 2022.*

Recuperado el 10 de marzo de 2023 de <https://www.mipp.cl/miradas/2023/03/09/1-de-cada-4-mujeres-fue-victima-de-violencia-intrafamiliar-el-2022/>

JUNJI (s.f.). Junta Nacional de Jardines Infantiles. <https://www.junji.gob.cl>

Poder Judicial (2022). *Estadísticas de causas VIF y Maltrato Habitual.* Boletín N°1 Sub

departamento de Estadísticas Poder Judicial. Recuperado el 7 de marzo de 2023.

<https://www.pjud.cl/docs/download/38901>

## NOTA DE ENSEÑANZA

### SINTESIS

A finales de 2022, Augusto Salgado, director de la Corporación de Educación “EDUCORP”, ubicado en la ciudad de Arica (Chile), debe tomar una decisión sobre la continuidad laboral de una de sus más queridas educadoras, pertenecientes a la escuela de formación inicial (jardín infantil) a su cargo. Esta educadora, que sufre de violencia intrafamiliar y acoso en su lugar de trabajo por parte de su esposo, ha generado temores y reclamos en toda comunidad escolar. Si Augusto Salgado no soluciona este problema, puede perder su trabajo y también el de algunas educadoras, por no haber informado con anterioridad. Sin embargo, sentía que debía dar apoyo a la educadora dado que también era víctima de las acciones de su esposo.

### **Objetivo general:**

Identificar, analizar y aplicar las herramientas de gestión de personas en una organización. Considerando variables del comportamiento organizacional, dirección de personas y capacidades de liderazgo.

### *Aprendizaje esperado*

Evidenciar el impacto en las variables del comportamiento organizacional frente a la toma de decisiones respecto de la gestión de personas, donde se ven involucrados diversos factores, los cuales afectan tanto a la organización como a los colaboradores que la integran.

### ***Dimensión analítica***

Este caso ayudará a los estudiantes a:

- Analizar el contexto de la situación presentada en el caso con relación al Liderazgo y la gestión de personas.
- Desarrollar un análisis con generación de alternativas de solución a la problemática planteada
- Proponer y evaluar consecuencias de las alternativas de solución en base al contexto del país y de la normativa legal vigente.

### ***Dimensión conceptual***

El caso ayudará al estudiante a entender y usar:

- Herramienta de gestión de personas y comportamiento organizacional (utilizando al modelo de Comportamiento Organizacional de los autores **Stephen P. Robbins** y Timothy A. Judge).

### ***Competencia genérica***

Ética profesional: Actúa autónomamente, demostrando responsabilidad y respeto en el cumplimiento de sus tareas y compromisos adquiridos conforme a estándares, normas y plazos establecidos, en el ámbito de su formación profesional.

### **Cursos y/o asignaturas:**

Este caso puede ser aplicado en los cursos iniciales de pregrado de “Gestión de Personas y Comportamiento Organizacional” para temas como Gestión del Desempeño, Productividad, Motivación, Satisfacción Laboral, Clima Laboral, Compromiso Organizacional y Buenas prácticas laborales.

Para tratar estos temas se recomienda el libro “Comportamiento Organizacional, de los autores Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, A modo de recomendación es importante que los análisis se sistematicen y se realicen de manera desagregada, es decir en primer lugar se identifiquen las Variables de Nivel Individual, luego las de nivel grupal y finalmente las de Nivel Organizacional.

**Sin embargo, para este caso nos enfocaremos en las variables de Nivel individual y su impacto en el Comportamiento Organizacional, recomendando los siguientes capítulos:**

Capítulo 2: Fundamentos del Comportamiento Individual

Capítulo 3: Actitudes y Satisfacción Laboral

Capítulo 4: Emociones y Estados de Ánimo

Capítulo 5: Personalidad y Valores

Capítulo 7: Concepto de Motivación

Capítulo 17: Políticas y Prácticas de Recursos Humanos

Sin embargo, los/as académicos/as pueden adaptar y utilizar el caso para los Niveles Grupal y Nivel Organizacional del modelo propuesto, como también en las asignaturas de Legislación laboral y Responsabilidad Social Empresarial.

### **Preguntas detonantes:**

#### **Focalizando el caso en los cursos de Gestión de Personas y Comportamiento Organizacional**

1. ¿Existe relación entre la vida personal y el desempeño laboral?
2. ¿Qué variables del Comportamiento organizacional a Nivel Individual según el Modelo de S. Robbins y T. Judge se presentan en el caso?

3. De acuerdo a la pregunta anterior ¿Cómo afectan estas variables del Comportamiento organizacional en la productividad laboral en el caso?
4. En base a la información proporcionada en el caso, ¿Qué decisión debería tomar Augusto y qué acciones debería llevar a cabo?
5. ¿Las empresas deben adoptar medidas concretas en violencia intrafamiliar, con el fin de brindar apoyo a sus colaboradores/as y definir políticas de buenas prácticas laborales?

### Plan de pizarrón:

Se sugiere el siguiente plan de pizarrón:

| Contexto del Caso   | Diagnóstico  | Análisis de Alternativas  | Decisión  |
|---|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción general de la empresa.</li> <li>• Tomador de decisión.</li> <li>• Postura del tomador de decisión frente al reto planteado.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico de la situación planteada</li> <li>• Importancia de la gestión de personas en la institución.</li> <li>• Comprender dónde se haya realmente el problema principal.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar alternativas de solución</li> <li>• Razones de ética y responsabilidad social involucrada</li> <li>• Implicaciones de cada alternativa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de Decisión.</li> <li>• Recomendaciones.</li> </ul> |

### ANÁLISIS DEL AUTOR:

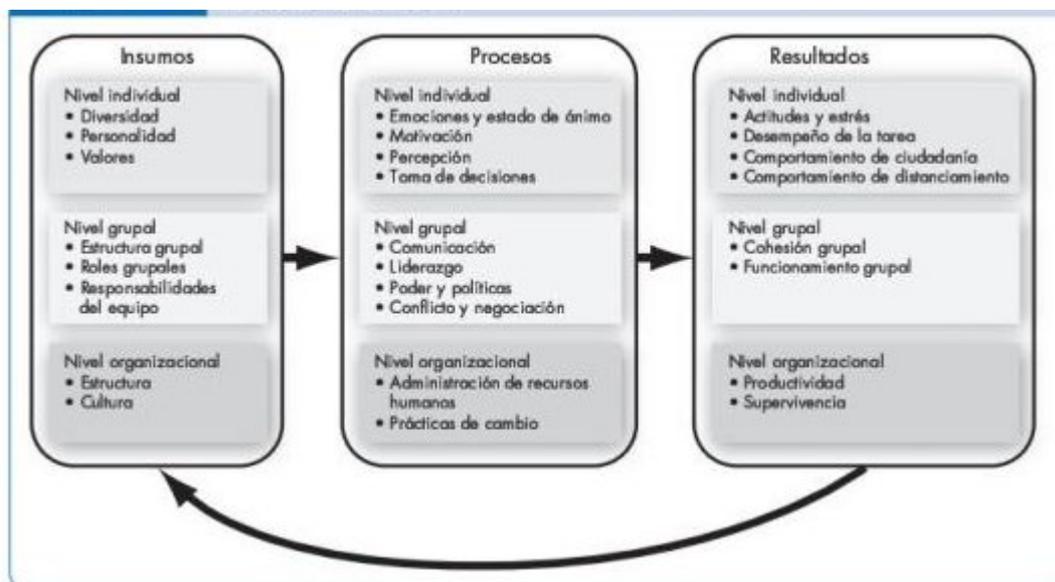
Dentro de los análisis que se presentan frente a esta situación son:

1. Importancia de contar con lineamientos estratégicos (Misión, visión Valores) que permitan el alineamiento de la conducta al cumplimiento de estas declaraciones, más aún, considerando que el área de personas cumple hoy en día un rol estratégico.

2. Identificar las variables que afectan en el desempeño laboral y con ello en la productividad organizacional. No sólo analizar lo que ocurre dentro de ella en el contexto laboral (como clima laboral, liderazgo, satisfacción laboral entre otras variables) sino que también en el entorno social y familiar (motivación, estados de ánimo, estrés).

Para la resolución del caso los/as autores proponen analizar las variables de Nivel individual del Modelo de Comportamiento Organizacional de S. Robbins y T. Judge. que se presenta en la Figura 1.

**Figura 1: Modelo de Comportamiento Organizacional**



Fuente: Robbins y Judge (2017)

Para el análisis se propone seguir la siguiente estructura a modo de Ejemplo:

**Insumos:**

A.) Gestión Diversidad: Definición de Políticas y sensibilización de los colaboradores sobre aspectos de inclusión, manejo de la diversidad y violencia de género. Ya que el momento del caso, la organización no tenía definidos estos aspectos, afectando

la toma de decisiones y a los colaboradores produciendo posibles denuncias y demandas legales.

B.) Personalidad: Identifica tanto para Augusto y Macarela aspectos tales como:

b.1. Atributos de la Personalidad que afectan en el CO (Capítulo 5)

b.2. Características de la personalidad según Modelo de los Cinco Grandes y su impacto en el CO (Ver Figura 2)

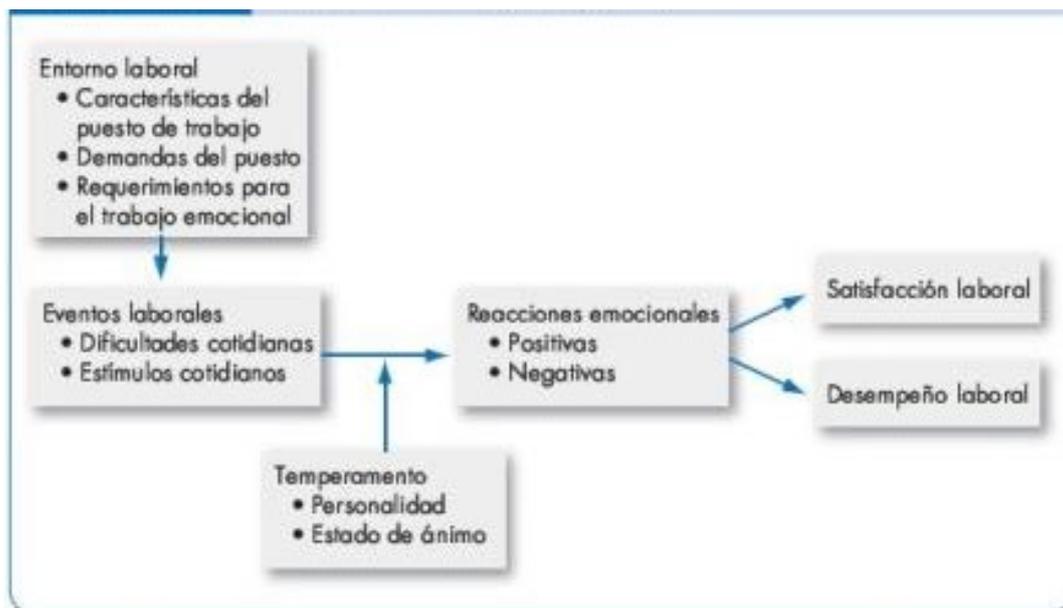
**Figura 2: Modelo de los Cinco Grandes**



### Proceso

C.) Emociones y Estados de Ánimo: Aplicación de la Teoría de los Eventos Afectivos (TEA), que tienen relación con identificar como influyen nuestras emociones y estados de ánimo en nuestro desempeño y satisfacción en el trabajo, tal como se explica en el Modelo de la Figura 3.

**Figura 3: Teoría de los Eventos Afectivos**



3. Importancia de conocer Buenas prácticas laborales y su relación con la normativa legal vigente (diversidad, inclusión y violencia de género)
4. Reconocer la relevancia del desempeño laboral en la productividad de la empresa, lo cual repercute en el valor que le dan los grupos de interés a ésta, mejorando el valor de la empresa en el mercado.

### **Planeación de actividades durante la sesión en la que se usará el caso**

La discusión del caso se trabajará en un primer momento de manera individual, posteriormente en equipos de trabajo (de entre 3 y 5 integrantes) para finalmente terminar con una discusión grupal de toda la clase.

Aportaciones individuales (15 minutos): De manera individual los estudiantes leen el caso; deberán posteriormente identificar:

- Hechos
- Situación problemática
- Posibles soluciones

Como siguiente paso, deberán dejar una aportación en su espacio de discusión grupal.

Discusión en equipo (40 minutos): Una vez que en el espacio de discusión grupal se hayan realizado las aportaciones individuales, los alumnos deberán revisar las aportaciones individuales de sus compañeros de equipo y a partir de éstas se deberán discutir y encontrar relaciones y diferencias. Deberán ponerse de acuerdo en la problemática o dilema y de cómo fundamentar las posibles soluciones, así como definir la estrategia de trabajo en equipo para la elaboración del informe que deberán entregar.

Entrega de informe colaborativo. A partir de un cierto formato de informe, el equipo deberá de tomar en cuenta todas las aportaciones que generen valor para desarrollar el reporte. El informe debe contener los siguientes apartados:

- Portada
- Introducción
- Análisis de la situación actual del sector
- Identificación de soluciones proponiendo un plan estratégico o estrategias
- Conclusiones finales
- Bibliografía

Discusión plenaria (35 minutos). Cada equipo comparte su reporte y el profesor establece algunas preguntas detonantes para que se pueda dar una discusión entre todos los estudiantes de la clase (es decir todo el curso participa).

| RÚBRICA PARA EVALUAR ANÁLISIS DE CASO        |  |  |   |   |   |
|--|--|--|---|---|---|
| Escala de valoración                         |  | Desarrollo Destacado<br>(Evalúa – Reflexiona)  | Desarrollado<br>(Aplica)  | En Desarrollo<br>(Relaciona)  | Nivel Inicial<br>(Reconoce)   |
| Dimensiones a evaluar                        |  | 20 puntos  | 15 puntos   | 10 puntos   | 5 punto   |
| Discusión del caso                           | 1. Análisis en grupos                  | El estudiante <b>comparte</b> sus reflexiones con el grupo, <b>explicando</b> sus puntos de vista en relación a las alternativas de solución del caso y a las preguntas formuladas. Sus opiniones expresan la <b>identificación</b> de las dimensiones del problema y sus posibles implicancias. Además, <b>integra</b> en su análisis los puntos de vista y opiniones de sus compañeros de grupo. | El estudiante <b>presenta</b> sus conclusiones al grupo, <b>proponiendo</b> alternativas de solución del caso y aportando a las preguntas formuladas. Sus opiniones dan cuenta de la <b>identificación de algunas</b> de las dimensiones del problema. Además, <b>analiza</b> los puntos de vista y opiniones de sus compañeros de grupo. | El estudiante <b>aporta</b> con información mencionada en el caso para responder a las preguntas formuladas, <b>sin proponer</b> alternativas de solución. Sus opiniones dan cuenta de la <b>identificación parcial</b> del problema que presenta el caso. Además, <b>escucha</b> los puntos de vista y opiniones de sus compañeros de grupo. | El estudiante <b>identifica</b> información relevante del caso, sin embargo, <b>no contribuye</b> a responder las preguntas formuladas. Sus opiniones dan cuenta de una <b>escasa comprensión</b> del problema que presenta el caso. Además, <b>escucha</b> los puntos de vista y opiniones de sus compañeros de grupo. |
|  | 2. Participación en plenaria           | El estudiante participa <b>activa y espontáneamente</b> en la plenaria, aportando en sus distintas etapas y <b>explicando</b> sus puntos de vista. <b>Integra</b> en sus intervenciones los puntos de vista y opiniones de sus compañeros.   | El estudiante participa <b>espontáneamente</b> en la plenaria, aportando en algunas de sus etapas y <b>presentando</b> sus puntos de vista. <b>Escucha atentamente</b> los puntos de vista y opiniones de sus compañeros.   | El estudiante participa cuando <b>le es solicitado</b> por el profesor, <b>aportando</b> con información para responder sus preguntas. <b>Escucha</b> los puntos de vista y opiniones de sus compañeros.  | El estudiante interviene sólo cuando el profesor <b>le realiza una pregunta dirigida</b> , pero no logra responder correctamente. Se muestra <b>desatento</b> ante las intervenciones de sus compañeros.  |
|  | 3. Argumentación de las intervenciones | El estudiante presenta en su argumentación una <b>clara</b> idea respecto de las alternativas de solución del caso, fundamentadas teóricamente. Incluye en su argumentación el <b>análisis de las implicancias</b> del problema en sus distintas dimensiones.  | El estudiante presenta en su argumentación <b>conclusiones</b> relevantes respecto de las alternativas de solución del caso, fundamentadas teóricamente. Incluye en su argumentación el <b>análisis de algunas</b> de las dimensiones del problema.   | El estudiante presenta en su argumentación <b>la vinculación</b> entre la información del caso y algunas ideas relacionadas con posibles alternativas de solución. Se advierte una <b>escasa fundamentación teórica</b> una <b>comprensión parcial</b> del problema.  | El estudiante presenta en su argumentación <b>la memorización</b> de la información presentada en el caso, demostrando recordar el contenido del mismo, sin embargo, <b>no se advierte</b> un análisis teórico del tema.  |
| Informe del caso                             | 4. Proceso administrativo              | Elaboran un <b>análisis detallado</b> de las herramientas del proceso de formulación de estrategia de marketing para la empresa, considerando los clientes, la competencia y capacidades de la empresa. Utilizan <b>diversos organizadores gráficos</b> que favorecen la comprensión de las etapas de este proceso.  | Elaboran un <b>análisis</b> de las herramientas del proceso de formulación de estrategia de marketing para la empresa, considerando los clientes, la competencia y capacidades de la empresa. Utilizan <b>algunos organizadores gráficos</b> que favorecen la comprensión de las etapas de este proceso.                                  | Elaboran un <b>breve análisis</b> de las herramientas del proceso de formulación de estrategia de marketing para la empresa, considerando los clientes, la competencia y capacidades de la empresa. Utilizan <b>escasos organizadores gráficos</b> para facilitar la comprensión de la información.   | Elaboran una <b>breve descripción</b> de <b>algunas</b> de las herramientas de formulación de estrategia de marketing para la empresa, considerando los clientes, la competencia y capacidades de la empresa. Se advierte la <b>ausencia de organizadores gráficos</b> al presentar la información.                     |
| 5. Competencias genéricas: ética profesional |  | El trabajo da cuenta del cumplimiento de <b>todas</b> las tareas asignadas para el desarrollo del proyecto, <b>conforme</b> a las normas y plazos establecidos y <b>superando</b> los estándares definidos.  | El trabajo da cuenta del cumplimiento de <b>todas</b> las tareas asignadas para el desarrollo del proyecto, <b>conforme</b> a los estándares, normas y plazos establecidos.   | El trabajo da cuenta del cumplimiento de la <b>mayoría</b> de las tareas asignadas para el desarrollo del proyecto, <b>conforme</b> a los plazos establecidos y ajustándose <b>parcialmente</b> a los estándares y normas definidas.  | El trabajo da cuenta del cumplimiento <b>parcial</b> de las tareas asignadas para el desarrollo del proyecto, <b>conforme</b> a los plazos establecidos y ajustándose <b>minimamente</b> a los estándares y normas definidas.   |

Evaluación final = Puntaje Nota máxima 100 puntos (Esto permite conversión porcentual de la evaluación para cualquier país)

## Epílogo

Augusto Salgado tomó la decisión de despedir a la Educadora Macarena Sepúlveda, y como él mismo lo dijo “cortó por lo más fácil”, ya que él sentía que le estaba ocasionando muchos problemas con la imagen de la institución.

Sin embargo, un día estando conectado a Facebook, un amigo muy cercano y que tenía dentro de sus contactos a la Educadora, le hizo llegar unas publicaciones que ella había realizado contando la situación:

*“Gracias a todos por sus buena vibras para mi Renatita!! ¡GANAMOS EL JUICIO!*

*¡¡Sigue a mi lado mi niña bella!! Mil gracias*

*Pd: Lo único que perdí fue el trabajo que con tanto esfuerzo cuidé y le puse tanto amor, lamentablemente EDUCORP le prestó oídos a un psicópata, sabiendo en la situación en que me encontraba.*

*¡BUSCO TRABAJO DE EDUCADORA!”*

*(Fuente: Facebook personal de la Educadora)*

Frente a esta publicación, la educadora recibió múltiples mensajes de apoyo donde la totalidad de sus contactos fueron tajantes y dejaron comentarios muy negativos sobre la institución y sobre quien la lideraba acusándolo de maltrato y desconocimiento de aspecto de ley.

Adicionalmente, esta situación afectó el Clima laboral debido a que se vio mermado el compromiso organizacional del equipo de educadoras que trabajaban directamente con Macarena y que habían vivido todo el proceso. Varias de ellas actualmente ya no trabajan en la institución y Augusto Salgado fue desvinculado.